
Rapport du Conseil communal au Conseil général relatif à la répartition des subventions aux associations de la commune de Val-de-Travers

Madame la présidente,

Mesdames et Messieurs les conseillers généraux,

1. Introduction

Dès sa fusion, la commune de Val-de-Travers a décidé de mettre l'accent sur le lien social au travers d'un soutien tout particulier à la vie associative. En effet, il est pour elle important de développer le tissu associatif de la région afin de permettre à chaque habitant de trouver sa place dans la commune mais également de créer des liens entre les personnes.

Plus précisément et suite à nos réflexions au sujet de l'aide apportée aux différentes associations locales, il a été décidé de réviser le mode de répartition des subventions accordées aux associations de la commune de Val-de-Travers. En effet, la politique de subventionnement actuelle, héritée en grande partie des anciennes communes, ne repose pas sur des bases suffisamment transparentes pour résister plus longtemps encore à l'usure du temps. Parallèlement, certaines associations n'ont pas conscience des aides que la Commune leur procure au-delà d'un soutien financier. Ainsi, ce nouvel outil permettra de chiffrer l'ensemble de ces contributions et de les présenter de manière plus explicite aux associations grâce à un modèle de calcul.

2. Contexte général

L'importance du tissu associatif de notre région, qui ressortait déjà dans l'enquête générale sur l'évaluation de l'image de Val-de-Travers réalisée par la HEG en 2015, est encore confirmée dans le rapport de la HEG en 2018 consacré à la vie associative et son importance (en annexe de ce rapport), tant sociale qu'économique pour notre commune. Dans le cadre de cette dernière étude, différentes enquêtes ont été menées et ont permis de connaître les attentes des habitants. Elles confirment la nécessité de revoir certaines procédures.

Dans le tableau ci-dessous qui est extrait du rapport HEG de 2018, il est significatif de constater que les associations, sociétés locales et clubs sportifs, ci-après dans le rapport associations, désirent en premier lieu que les démarches administrables soient facilitées mais également que les activités des associations soient mieux communiquées, promues davantage et que l'engagement associatif soit plus soutenu. La commune désirent répondre aux attentes exprimées dans cette enquête dresse aujourd'hui un bilan sur les modifications à apporter dans les divers processus afin de valoriser le tissu associatif de notre région.



Perception de la population sur les propositions d'amélioration du soutien communal aux associations locales (1=pas important, 4=très important)



Tableau 1 - perception de la population sur les propositions d'améliorations du soutien communal aux associations locales (selon la moyenne) - tiré du rapport de la HEG - tableau 5 - page 51

Plusieurs choix stratégiques président aux options qui sont proposées. En premier lieu, une simplification des démarches et un accès facilité aux prestations communales qui va se traduire par une révision complète des outils administratifs. Ce volet sera bénéfique pour l'entier des citoyens mais en particulier pour la part de notre population peu à l'aise avec les outils informatiques.

Parallèlement, un accent sera mis sur la formation, qu'elle concerne les jeunes ou les moins jeunes, et ce point sera fortement valorisé dans l'évaluation qui déterminera l'accès aux subventions. Enfin, le modèle proposé vise à favoriser les associations permettant un accès facilité à l'entier de la population, prioritairement les familles confrontées à des difficultés financières.

Dans ce contexte, il a été décidé de mettre en place un nouveau système de subventionnement, qui aura pour but d'apporter un soutien plus efficace et plus transparent de manière à maintenir et promouvoir la diversité et la vitalité des associations. Celui-ci permettra également une plus grande compréhension des outils à disposition et améliorera donc la perception de l'équité entre les associations locales.

Un second projet, portant sur la modification des logiciels de réservation et d'organisation, est en cours de réalisation. Il permettra de simplifier les démarches administratives et ainsi, d'encourager les associations à organiser tous types d'événements. Le nouveau système de subventionnement sera introduit dans ce second projet et permettra ainsi un gain de temps considérable pour l'accord des subventions. En effet, actuellement le processus d'octroi de subventions requiert une charge de travail considérable et extrêmement compliquée, ce qui peut générer nombre d'erreurs dans les statistiques principalement.

3. Travail déjà effectué

Ces dernières années, ce sont environ 19'000 demandes annuelles de mises à disposition qui ont été analysées, entre les salles villageoises, les salles de sport et le Centre sportif. À ce jour et au tarif actuel qui représente le coût réel de nos locaux, ces sommes qui ne sont pas facturées, représentent un montant d'aides à hauteur de près de 680'000 francs par année. Pour mémoire, dans l'ancien mode de fonctionnement, seuls 60'000 francs apparaissaient au budget communal sous l'intitulé « Subventions aux sociétés » et il nous est apparu que, d'une part, cela ne reflétait pas l'action réelle de la commune et que d'autre part, nous ne pouvions nous limiter à une action qui viserait à la gestion de ce seul montant de 60'000 francs.

Nous sommes passés d'un système qui accordait des gratuités pour la mise à disposition de locaux sans répertorier ni comptabiliser tous ces soutiens à un système qui permet le chiffrage de toutes ces aides. Un travail conséquent a donc dû être fait afin d'identifier toutes les aides et subventions versées, qui ont alors été portées de manière explicite au budget ordinaire de la commune.

Il est bon de rappeler que notre commune fait un effort particulier à ce sujet, et nous constatons aussi que ce volet de l'aide apportée aux associations est en phase avec les attentes exprimées par les associations lors des enquêtes que nous avons conduites.

Pour vous donner un aperçu des différentes aides apportées, nous vous présentons ci-dessous le montant des subventions octroyées durant l'année 2017 en vous spécifiant le domaine auquel elles s'adressent.

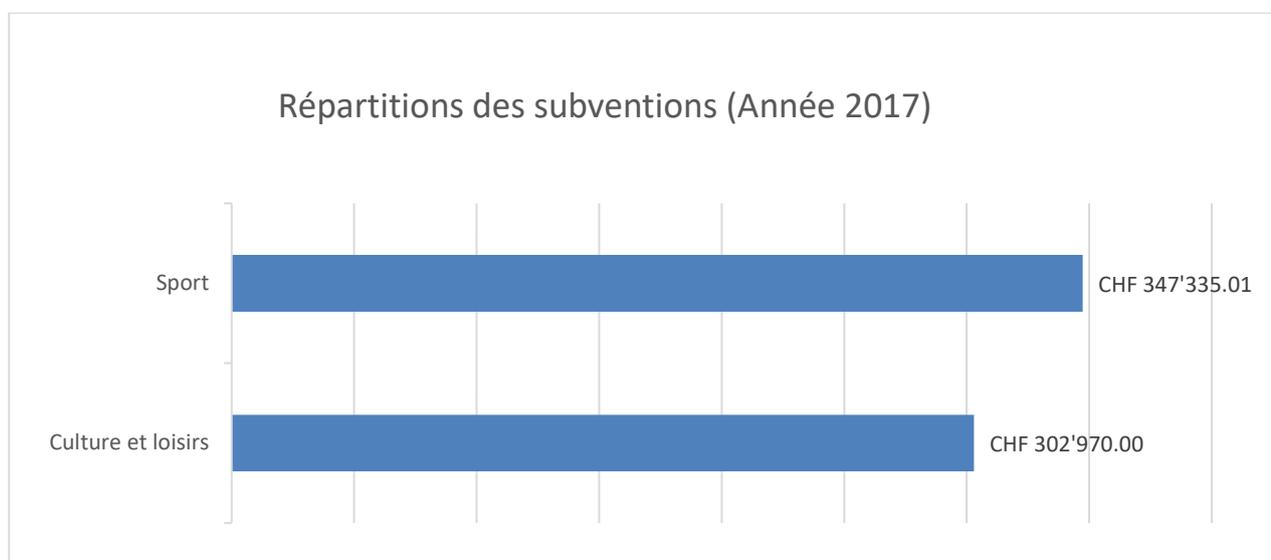


Tableau 2 - Répartition des subventions – Chiffres tirés des comptes 2017 du DTSC

4. Enveloppe de subventions

Dans le contexte de la gestion prudente qui est celle du Conseil communal, il n'est pas prévu de faire varier significativement l'enveloppe actuelle à ce stade. En effet, cette dernière est aujourd'hui importante et elle n'a pas fait l'objet de restrictions ces dernières années malgré les budgets difficiles que nous avons connus. Plutôt que de modifier cette sage pratique, il a été décidé d'en améliorer sa répartition.

L'enveloppe prévue pour 2019 avoisine les 680'000 francs. Ce montant représente l'ensemble de toutes les aides apportées aux associations de la région.

Parallèlement, un accent sera mis sur la formation, qu'elle concerne les jeunes ou les moins jeunes et ce point sera fortement valorisé dans l'évaluation qui déterminera l'accès aux subventions. Et dernier point, la jeunesse et les familles seront particulièrement soutenues dans le volet économique de l'accès aux prestations, nous savons aujourd'hui que c'est parmi cette catégorie de nos concitoyens que l'on rencontre le plus de difficultés financières.

Il est aussi postulé que l'accès aux sports pour les jeunes doit pouvoir se faire dans des conditions équivalentes, même si les coûts de base sont différents. Par exemple, la course d'orientation nécessite des infrastructures moins coûteuses que le hockey ou le football ; toutefois, ces deux sports font partie intégrante de notre culture et de nos traditions. Il est donc justifié que la commune les soutienne proportionnellement davantage afin de permettre leur pratique à des prix raisonnables, en particulier pour les jeunes.

5. Méthode de calcul du montant maximal de subventionnement

La première étape de ce nouveau processus est d'établir un montant maximal pour chacune des associations faisant des demandes d'aides régulières, notamment par le biais de réservations récurrentes.

Le processus tel qu'imaginé doit nous permettre d'identifier les aides maximales, le cumul des aides en nature et en argent, à mettre à disposition de chaque association. Cela doit définir le cadre, et dans celui-ci, toutes les demandes seront à justifier pour l'utilisation réelle des salles ou les frais à couvrir.

Ce montant sera défini sur des critères se basant sur la politique culturelle et sportive communale. Ces critères ont pour but de répartir le plus équitablement possible les subventionnements entre les associations. Les clefs de répartitions sont définies par le Conseil communal en suivant une logique qui met en avant la formation et l'encadrement. Les curseurs que vous pouvez retrouver dans les fichiers PDF (cases jaunes), qui vous sont joints, représentent les valeurs accordées à chacun des critères. Ces valeurs traduisent ainsi le poids accordé à chacun des critères.

Etant donné que les clefs de répartitions peuvent être relativement différentes selon le type d'activité de l'association, il a été décidé de tenir 2 tableaux différents. L'un regroupant tous les clubs sportifs et le second, les associations actives dans le domaine des loisirs et de la culture.

De ce fait, à ce jour nous avons posé les critères suivants :

- A. Juniors
- B. Actifs
- C. Encadrement
- D. Formation conservatoire
- E. Charges
- F. Autofinancement
- G. Forfait

Les critères (A-F) ci-dessus permettront de calculer le montant de subvention à octroyer à chaque association. Le forfait quant à lui permettra de valoriser les associations, pour lesquelles les critères choisis ne sont pas applicables simplement.

Ce calcul déterminera donc le montant financier auquel l'association pourrait avoir droit au maximum à travers les subventions possibles, voir chapitre suivant. Chaque critère, ainsi que le forfait, sont détaillés ci-dessous et le fonctionnement global du système sera détaillé en amont.

a. Juniors

Nous prendrons ici en compte le nombre de juniors mais également les prestations qui leur sont offertes. Les prestations seront comptabilisées en nombre d'heures de pratique (entraînements/répétitions/matches/tournois/concerts) par année.

Les juniors ne sont pas définis de manière uniforme par la commune, mais nous nous référons aux usages dans les différentes associations faitières. Pour donner un fil conducteur, sont considérés comme juniors, par exemple les membres participants à un championnat junior.

Note : Les juniors s'entraînant avec les adultes seront comptabilisés dans le nombre de juniors mais pas dans les prestations juniors. En effet, les prestations juniors sont les prestations uniquement dédiées aux juniors.

b. Actifs

Nous prendrons ici en compte uniquement les actifs « adultes », étant donné que les juniors ont déjà été comptabilisés dans le critère précédent. Comme pour les juniors, le nombre de prestations sera également pris en compte afin de valoriser les associations proposant plus d'activités.

Ce critère sert principalement à dissocier jeunes et adultes, et les activités elles-mêmes sont prises en compte au travers du nombre de prestations.

c. Encadrement

Le critère de l'encadrement permet d'encourager et de favoriser une formation de qualité. Pour se faire, nous comptabiliserons le nombre d'entraîneurs ou/et de moniteurs formés et certifiés selon des critères à préciser dans chaque type d'activité.

d. Formation conservatoire

Ce critère concerne uniquement les fanfares et permet d'encourager les formations dispensées en lien avec le Conservatoire.

e. Charges

Les charges se composent :

- Des locations des salles ou des terrains (aujourd'hui très largement subventionnés par la commune)
- Des salaires (uniquement ceux pour la formation/encadrement/etc... Les salaires de joueurs (étrangers ou non) ne seront pas pris en compte)
- Des licences (ce que l'association doit payer à l'association faitière pour inscrire ses membres)
- Du coût des arbitres/juges
- Des autres charges pour les dépenses plus spécifiques à l'association (Exemples : maillots, matériel, partitions, etc. et selon une directive qui devra être validée par le CC)

Pour le tableau concernant les clubs sportifs, il sera réfléchi d'attribuer une part relativement importante aux charges, afin de prendre en considération la différence de coûts que peut engendrer la pratique de l'une ou l'autre activité. En effet, une activité en plein air, telle que la course d'orientation, ne générera pas les mêmes coûts en infrastructures que la pratique du hockey, qui diffèrent encore de ceux du basket, pour donner des exemples.

f. Récompense pour l'autofinancement

Afin d'encourager les associations à trouver des financements autres que les aides communales, il a été décidé d'accorder une subvention pour récompenser l'autofinancement, notamment le sponsoring, les cotisations et les fonds propres.

g. Les forfaits

L'utilisation de forfait est prévue pour la prise en compte des prestations et des frais inhérents à une activité et lorsque des éléments sont difficilement comparables avec d'autres. En effet, nous devons pouvoir répondre à des besoins qui ne rentrent pas toujours dans le cadre général mais qui méritent néanmoins un soutien, lequel doit faire l'objet d'une décision du Conseil communal. Ces forfaits permettent donc de garder une certaine marge de manœuvre en prenant également en compte des éléments difficilement intégrables dans les critères et les clefs de répartition susmentionnées. Chaque forfait sera accompagné d'une explication et octroyé dans le cadre budgétaire, sous la forme de mises à disposition supplémentaires, de prestations communales ou directement en argent. Différents mandats actuellement en cours pourront être maintenus si une décision politique valide le fait de faire sortir du cadre général mis en place, une aide spécifique à apporter à une société. Ces aides particulières auront un statut de forfait dans le tableau général.

6. Les subventions octroyées

Les subventions ainsi déterminées seront délivrées au travers de 2 catégories : mises à disposition des locaux et autres subventions, cependant avant une attribution définitive les sociétés devront attester des démarches qu'elles ont entreprises.

a. Mises à disposition

Les mises à disposition représentent les subventions accordées pour les locations des salles/terrains à l'année ou de manière ponctuelle. La différence entre le prix de base et la facture envoyée à une association est assimilée à une subvention qui est prise en compte dans le décompte final de l'aide apportée à chaque association. En règle générale, la subvention couvre l'entier des locations pour les activités des jeunes.

b. Autres subventions et prestations communales

Les prestations communales, désignent toutes les autres prestations délivrées à une association (tonte d'un terrain de football, maintenance de vestiaires, etc.) et les versements en espèce.

Nous avons aussi identifié des subventions indirectes qui peuvent prendre la forme suivante :

- Subventions attribuées à une autre entité que l'association mais qui permet indirectement d'aider financièrement cette dernière. Nous pouvons donner l'exemple de l'aide versée à CP Fleurier SA qui permet de maintenir des prix de location de glace relativement bas. Cette aide sera partiellement répartie entre le CP Fleurier et le Club de Patinage Artistique, au prorata des heures d'utilisation de glace en fonction des heures de disponibilité de glace totale. Il s'agira de tenir compte des heures de patinage public et de la mise à disposition de la glace pour l'école.
- Subventions pour des coûts se répartissant sur plusieurs clubs. Nous pouvons citer le coût d'amortissement du terrain des Sugits qui est uniquement réparti sur le FC Fleurier alors que le Groupement junior du Val-de-Travers est également un grand utilisateur de ce terrain.

7. Fonctionnement du système

Le nouveau système doit permettre d'automatiser une part importante de l'évaluation des subventions. Le Conseil communal interviendra pour valider la pondération des critères ainsi que d'éventuels correctifs et validera les différents mandats de prestations et forfaits.

Les demandes d'aides ponctuelles devront être accordées au cas par cas par le chef du dicastère du territoire, des sports et de la culture. Ces aides ponctuelles ne représentent qu'environ 10% de toutes les demandes et ne pourront se faire que dans le cadre d'un budget prédéterminé. Les critères retenus pour le système général des subventions devront aussi sous tendre les décisions pour ces aides ponctuelles.

Des questionnaires seront envoyés à chaque association pour collecter les données nécessaires à l'évaluation. Une mise à jour devra avoir lieu chaque année.

La première étape sera de définir le montant maximal dont chaque association pourrait bénéficier en fonction des critères susmentionnés et de l'utilisation du tableau Excel (voir annexe). Ainsi, toutes les associations faisant des demandes régulières de subventionnement auront un montant maximal de subventionnement qui pourra leur être attribué. Chaque demande devra être motivée et le Conseil communal garde le droit de refuser toute demande qu'il estime injustifiée. Si les prestations sollicitées dépassent le montant à disposition et que l'association en confirme le besoin, elles seront facturées à l'association. Cependant, pour mettre ce nouveau processus de subventionnement en place, il impliquera de modifier le logiciel afin de pouvoir connaître en tout temps combien de subventions ont déjà été attribuées et, donc, quel montant reste-t-il à octroyer pour chacune des associations. Actuellement, le logiciel ne le permet pas ce qui complique la procédure car il est nécessaire de tenir un tableau Excel à part, dans lequel il faut noter chaque subventionnement mais également chaque modification de réservation, car cette dernière change le montant du subventionnement. Ce tableau demande une charge de travail considérable et est source potentielle

d'erreurs multiples. Un nouveau logiciel, qui doit faire un lien entre réservation, subventionnement et processus manifestation, devrait voir le jour d'ici à la fin de l'année.

Un tableau général sera dressé en fin d'année qui permettra de communiquer en détail à la CGF au sujet des aides octroyées.

8. Commission de projet

Le projet est novateur dans ce domaine et il n'existe pas de système semblable dans le canton de Neuchâtel. La commune d'Estavayer a, sur plusieurs années, développé un outil comparable à celui-ci, si ce n'est le fait qu'il ne tient pas compte de la mise à disposition de locaux et d'infrastructures communales.

La mise en œuvre de ce projet sera accompagnée par une commission qui devra préparer et accompagner les décisions du Conseil communal. Cette commission devra intégrer des représentants des USL, des représentants des milieux sportifs et culturels ainsi que des membres du Conseil général. Elle sera mise en place pour 2 ans, le temps de la mise en œuvre et de l'adaptation du nouveau système. Elle permettra de faciliter la communication entre les différents partenaires, de rendre plus limpide le changement qui va avoir lieu mais surtout d'être en lien direct avec la population. Elle permettra également de vérifier les informations reçues des sociétés, de manière à appuyer le Conseil communal dans son analyse. De plus, la commission servira de 2^{ème} avis pour le choix de la répartition et pourra faire part d'éventuels commentaires ou remarques, qui seront ainsi pris en compte pour la modification et la finalisation de la répartition.

9. Echancier

24.09.2018	Présentation du rapport au Conseil général
12.10.2018	Création de la commission de projet
31.10.2018	Données des sociétés entrées dans l'outil
12.11.2018	1 ^{ère} rencontre de la commission pour explication de l'outil et du principe de fonctionnement
31.12.2018	Analyse de la cohérence de l'outil et réadaptation
31.01.2019	Validation de l'outil par la commission
28.02.2019	Présentation des chiffres au Conseil communal
31.03.2019	Finalisation et validation du système
31.05.2019	Réception des données pour la prochaine année
30.06.2019	Comparer les subventions octroyées avec les ayant-droits et établir un rapport

10. Conclusion

Ce nouveau processus, en parallèle avec l'adaptation des outils informatiques de réservation et du processus manifestation qui sont en cours, permettra d'améliorer le fonctionnement de la vie associative du Val-de-Travers en facilitant les démarches administratives pour les organisateurs et en rendant les diverses subventions plus équitables et transparentes. La gestion des subventions par nos collaborateurs sera également facilitée et améliorée et les prises de décisions du Conseil communal ainsi que de l'opérateur se feront plus rapidement et avec plus de transparence.

Afin de nous permettre de finaliser cette évolution, laquelle n'appelle pas de validation formelle de la part du Conseil général, nous vous demandons de bien vouloir valider les principes sur lesquels repose ce nouveau système de subventionnement, à savoir :

1. Fonder le système de subventionnement des sociétés locales sur des critères préalablement définis, privilégiant notamment les jeunes et la formation.
2. Viser au maintien de l'enveloppe financière actuelle (aides directes et indirectes), en déterminant un montant maximal par association, sans automaticité de son versement.

3. Maintenir la conduite opérationnelle de la politique de subventionnement au Conseil communal, par le biais du dicastère compétent.
4. Finaliser ce système avec l'appui d'un groupe de travail présidé par le Conseil communal et constitué de représentants des USL, des milieux sportifs et culturels ainsi que des membres du Conseil général.

En vous remerciant de votre attention, nous vous prions de croire, Madame la présidente, Mesdames et Messieurs les conseillers généraux, à l'expression de nos sentiments distingués.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL
LE PRÉSIDENT : LE CHANCELIER :

Frédéric Mairy

Alexis Boillat

Annexes :

- Baudet_Heim_Rapport_AssociationsVdT
- Fichier subvention

Haute école de gestion Arc

Diagnostic des retombées des activités associatives sur le développement socio-économique du territoire et relations entre associations locales et collectivités publiques

Le cas de Val-de-Travers

Dr Cédric Baudet, Professeur HES, chercheur à l'Institut de Digitalisation des Organisations, Haute école de gestion Arc – HES-SO // University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland

Dr Jérôme Heim, chargé de recherche à l'Institut du management des villes et du territoire, Haute école de gestion Arc – HES-SO // University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland

Mars 2018

Résumé

Les associations locales sont à l'origine de nombreuses activités, notamment sportives, culturelles, sociales et touristiques, participant à la qualité de vie et à l'attractivité d'un territoire. A des niveaux différents selon chacune d'entre elles, les communes participent au fonctionnement des associations à travers des subventions, la mise à dispositions d'espace, d'infrastructure et de matériel et des prestations des services communaux. A partir d'une recherche-intervention menée à Val-de-Travers, commune suisse du canton de Neuchâtel, ce travail évalue les retombées des activités associatives pour le développement socio-économique d'un territoire et étudie la manière dont les collectivités publiques peuvent faciliter l'organisation et le fonctionnement de ces activités. En partant de l'hypothèse selon laquelle les associations locales et les collectivités publiques bénéficieraient à construire un partenariat efficace et durable visant à améliorer la gestion à l'interne des premières par leur encadrement par les deuxièmes, nous parvenons à des recommandations destinées à la commune de Val-de-Travers, lesquelles peuvent toutefois servir à d'autres collectivités publiques. Ces recommandations consistent à utiliser des outils de gestion adéquats, à développer une coordination entre les associations elles-mêmes et les services communaux, et à promouvoir l'engagement associatif à travers une reconnaissance politique.

Table des matières

Introduction	5
1. Problématique générale : les retombées des activités associatives et les relations entre les associations locales et les collectivités publiques	7
1.1. Les associations et leurs apports	8
1.2. Rôles des associations pour le développement économique des territoires	9
1.3. Menaces pesant sur les associations	12
1.4. Liens entre les associations et les collectivités publiques.....	13
1.5. Questions de recherches et hypothèses de travail	16
1.6. Méthodologie : une recherche-intervention sur les relations collectivités publiques - associations	17
1.6.1. Terrain d'observation scientifique : la commune de Val-de-Travers (fusion des communes, etc.)	17
1.6.2. Négociation et convention avec le terrain d'observation scientifique.....	18
1.6.3. Entretiens qualitatifs	19
1.6.4. Questionnaires auprès de la population et des présidents d'association	20
2. Retombées des activités associatives pour le développement socio-économique d'un territoire : le cas de Val-de-Travers.....	22
2.1. Profil des personnes répondantes à l'enquête par questionnaire	22
2.2. Participation et affiliation aux associations et à leurs activités	24
2.2.1. Participation aux activités des associations	25
2.2.2. Affiliation aux associations.....	26
2.2.3. Investissement dans les activités associatives	27
2.2.4. Tendance à la baisse dans l'engagement associatif.....	28
2.3. Perception des retombées des activités associatives auprès de la population, des présidents d'association et des autorités.	30
2.3.1. Retombées individuelles et sociales.....	32
2.3.2. Retombées culturelles.....	34
2.3.1. Retombées économiques	36
3. Relations entre collectivités publiques et associations	38
3.1. Position de la Commune de Val-de-Travers vis-à-vis des associations locales.....	38
3.1.1. Fonctionnement du service de la Culture et des Sports	39
3.1.2. Prise en considération des besoins spécifiques des associations.....	42
3.1.3. Réorganisation du soutien communal aux associations	43
3.1.4. Développement de l'autonomie des associations	44
3.1.5. Les ambiguïtés d'une formalisation réglementaire	47

3.2.	Evaluation du soutien communal aux associations.....	49
3.3.	Propositions d'amélioration du soutien communal aux associations.....	50
3.3.1.	Faciliter les démarches administratives et réduire les taxes	52
3.3.2.	Octroi de subventions	53
3.3.3.	Mise à disposition d'espaces et des infrastructures	54
3.3.4.	Prestations communales.....	55
3.3.5.	Coordination entre la commune et les associations.....	55
3.3.6.	Promotion des associations et de leur rôle	56
4.	Recommandations	57
4.1.	Outils facilitant la gestion communale des associations.....	57
4.2.	Coordination entre les associations et avec la commune	58
4.3.	Reconnaissance politique du rôle des associations	58
5.	Références.....	62
Annexes	67
Annexe 1 :	Enquête auprès de la population de Val-de-Travers sur les retombées des activités associatives	67
Annexe 2 :	Enquête auprès des associations de Val-de-Travers sur les retombées des activités associatives	72

Introduction

Les associations locales sont à l'origine de nombreuses activités, notamment sportives, culturelles, sociales et touristiques. A travers ces aménités, les associations contribuent à transmettre des passions et des compétences, mettre à disposition et entretenir des infrastructures, à construire et maintenir des liens de sociabilité favorisant un ancrage territorial, à véhiculer l'image d'une région, etc. En bref, elles participent donc à la qualité de vie d'un territoire et partant, à son attractivité.

Cependant, le fonctionnement réciprocaire et volontaire sur lequel repose les associations connaît aujourd'hui quelques difficultés en raison, particulièrement, d'une tendance au désengagement bénévole, aux difficultés d'obtenir des financements et à l'accroissement des compétences nécessaires à l'administration d'une association et des démarches administratives exigées de la part des autorités compétentes.

En tant qu'organisations régies par un cadre juridique, les associations locales entretiennent des relations avec les collectivités publiques. Au-delà des normes et taxes auxquelles les associations doivent se conformer et qui émanent de la Confédération suisse et davantage encore des cantons, c'est à l'échelon communal que ces liens sont les plus importants. A des niveaux différents selon chacune d'entre elles, les communes participent au fonctionnement des associations à travers des subventions, la mise à disposition d'espace, d'infrastructure et de matériel, des prestations des services communaux, des conseils divers, etc.

Toutefois, si les communes reconnaissent généralement l'importance des activités associatives pour leurs citoyens, raison pour laquelle elles les soutiennent, elles n'ont pas toujours conscience des retombées plus larges que ces activités peuvent avoir pour le développement socio-économique du territoire dont elles ont la charge. Cette cécité partielle se traduit par des modes de gestion communaux des associations locales qui peuvent être inadéquats par rapport à leur fonctionnement volontaire et bénévole, contribuant ainsi, de manière involontaire, à en complexifier l'organisation.

Val-de-Travers est une commune du canton de Neuchâtel en Suisse, issue de la fusion de 9 localités en 2009. Avec près de onze mille habitants, Val-de-Travers compte cent-soixante-sept associations à l'origine de nombreuses activités dans les domaines du sport, de la culture, de l'entraide, du tourisme, etc. Alors qu'une enquête (Heim, Gagnebin Brown, & Babey, 2015) (Heim et al à Inscrire) montre que les habitants jugent la fiscalité peu attractive et déplorent le manque d'opportunités en matière d'emplois et de formations, ils se déclarent attachés à leur région, notamment grâce aux activités pourvues par les associations locales, et peu voudraient en partir.

Conscient de l'importance des associations pour sa population, le conseil communal de Val-de-Travers a inscrit le soutien à la vie associative dans ses programmes de législatures 2012-2016 et 2016-2020. Le conseiller communal en charge de la culture et du sport et par conséquent de la majorité des activités associatives se déroulant dans la commune cherche à créer des relations partenariales avec les acteurs associatifs afin de les accompagner au mieux dans leur fonctionnement, tout en considérant leur besoin spécifique et en développant leur autonomie.

Cette situation fait de la commune de Val-de-Travers un terrain d'observation particulièrement intéressant pour tenter, d'une part, d'évaluer les retombées des activités associatives pour le développement socio-économique d'un territoire et, d'autre part,

d'observer un mode de gestion d'une commune vis-à-vis des associations locales. A travers une recherche-intervention, la Haute école de gestion Arc a pour objectif d'effectuer un diagnostic à visée transformative à destination de la commune de Val-de-Travers en lui apportant une meilleure compréhension de son tissu associatif et de ce qu'il apporte à la population, tout comme un regard distancé sur l'encadrement qu'elle met en œuvre et des recommandations pour l'améliorer. Les résultats produits ici ont également pour perspectives d'inspirer d'autres collectivités publiques à reconnaître l'apport des associations locales pour le développement socio-économique de leur propre territoire.

1. Problématique générale : les retombées des activités associatives et les relations entre les associations locales et les collectivités publiques

Le 1^{er} janvier 2015, le nouveau règlement d'exécution des lois sur la police du commerce entre en vigueur dans le canton de Neuchâtel. Les redevances liées à l'organisation de manifestations et à la vente de boissons alcooliques sont augmentées et les tenanciers d'établissement public, tout comme les organisateurs d'événements, doivent remplir un certificat d'autocontrôle. Quelques mois plus tard, des associations locales de La Chaux-du-Milieu écrivent une lettre au Service cantonal des affaires vétérinaires et de la consommation (SCAV), qu'elles rendent publique à travers la presse pour s'y opposer (Balmer, 2015). Elles dénoncent le fait que « l'application stricto sensu d'un tel règlement va inmanquablement conduire plusieurs sociétés à purement et simplement renoncer à organiser toute nouvelle manifestation dans le futur, à cause d'un travail administratif complètement démesuré à fournir, ainsi que des taxes prohibitives à payer ». Autrement dit, les manifestations organisées bénévolement par des associations locales seraient désormais réglementées comme toute autre entreprise privée. Les auteurs du courrier envoyé au SCAV déclarent attendre « de ce service professionnel un peu de bon sens et d'équité, pas un règlement établi par des gens qui n'ont aucune connaissance des réalités du fonctionnement des sociétés locales. » Ils disent n'avoir ni les budgets ni les forces vives pour répondre à ce règlement et, dès lors, souhaitent ne pas se voir mettre des « bâtons dans les roues ». En bref, ils demandent davantage de reconnaissance vis-à-vis du travail effectué « sans compter pour animer le climat trop souvent morose de ce canton ». Fin avril, la République et Canton de Neuchâtel, par son Chef du Département du développement territorial et de l'environnement, le Conseiller d'Etat Laurent Favre, a décidé de suspendre l'application du règlement jusqu'en 2016 et de le modifier de manière à ne pas « tuer » des manifestations qui font « rayonner le canton » selon les termes du communiqué officiel cité par le journal (Bysaeth, 2015). La volonté du Canton d'instaurer une égalité de traitement entre n'importe quelle entreprise ou organisation tenant un débit de boisson semble négliger la différence fondamentale qu'il existe entre une activité entrepreneuriale à but lucratif et les objectifs non lucratifs d'une association.

Le 10 mars de la même année, l'Office fédéral du sport (OFSP) informait les cantons et les fédérations sportives que la subvention fédérale pour les activités Jeunesse et Sport diminuerait d'un quart à partir du 1^{er} août 2015, réduction touchant donc directement les activités sportives et de scoutisme (Costet, 2015a). Dans l'objectif de faire des économies budgétaires, il s'agissait de revenir au niveau de 2011, année lors de laquelle la subvention avait été augmentée. Cette proposition a rapidement suscité un tollé dans les milieux du sport et de la jeunesse, comme le résume les propos de cet entraîneur de football : « Cette baisse, c'est un mauvais signal pour tous ces bénévoles qui s'engagent. En 2012, l'enveloppe augmente, et trois ans plus tard, on fait déjà marche arrière ». Néanmoins, Conseil des Etats et Conseil national se sont opposés à l'avis du Conseil fédéral et ont non seulement refusé la diminution du montant des subventions de Jeunesse et Sport, mais également décidé d'accorder une rallonge de 17 millions de francs au budget 2015. Le Conseil suisse des activités de jeunesse déclare alors qu'il s'agit là d'un « signal fort pour le travail bénévole et pour le sport » (Costet, 2015b).

Le premier cas démontre la relation complexe entre les collectivités publiques et les associations. Quelles interventions sont légitimes de la part des pouvoirs politiques ? Faut-il réguler, subventionner, intervenir ? Le second cas dénote un défaut de connaissance sur le fonctionnement des associations. La volonté du Canton de Neuchâtel d'instaurer une égalité

de traitement entre n'importe quelle entreprise ou organisation tenant un débit de boisson semble négliger la différence fondamentale qu'il existe entre une activité entrepreneuriale à but lucratif et les objectifs non lucratifs d'une association. Enfin, les second et troisième cas témoignent d'un manque de considération pour le rôle que ces associations revêtent pour les territoires sur lesquels elles sont actives. Ces décisions politiques sont en partie liées avec l'absence de démonstration des liens entre la présence d'associations sur un territoire et son développement socio-économique. Quant aux communes qui abritent directement ces associations, elles reconnaissent généralement l'importance de ces acteurs pour la qualité de vie locale par les activités qu'ils mettent en œuvre et les soutiennent dans leur fonctionnement, tout en peinant parfois à les encadrer adéquatement.

1.1. Les associations et leurs apports

Les associations sont des organisations majoritairement à but non lucratif et sont regroupées, avec les coopératives et les fondations, sous différentes appellations telles que « Société civile », « Tiers secteur », « Economie sociale et solidaire », « Associationnisme » ou encore « Economie non monétaire ». Pour Ghelfi (2014), les organisations à but non lucratif pourvoient aux demandes de populations, auxquelles ne répondent ni l'économie marchande, souvent en raison d'une absence de rentabilité à court terme, ni l'Etat qui n'a pas forcément la légitimité d'action dans des domaines ne concernant pas l'ensemble de la population, indépendamment des ressources que cela impliquerait. La dénomination d'économie non monétaire suppose que ces organisations ne sont pas destinées à rentabiliser un capital investi, sans pour autant fonctionner uniquement sur le principe de la réciprocité (Laville & Sainsaulieu, 1997, p. 82).

Les associations fonctionnent en majorité grâce à l'engagement bénévole : en Suisse, on estime à 1,5 million les personnes qui s'investissent bénévolement dans le cadre d'organisations ou d'institutions, ce qui représente chaque année 640 millions d'heures de travail non rémunérées (Office fédéral de la statistique, 2011). En outre, cet engagement bénévole est indispensable au fonctionnement de ces activités (Rota, Babey, & Heim, 2014). Il n'en demeure pas moins qu'en 2008 en Suisse 48'930 emplois existaient dans 5'844 établissements associatifs, correspondant à 34'296 équivalents plein-temps (Office fédéral de la statistique, 2008b)¹. En France, le Ministère de la ville de la jeunesse et des sports (2014) estime que le budget des associations représente 3,2% du PIB, regroupe 1,8 million de salariés et 18 millions de bénévoles. Ce n'est donc pas un hasard si la vie associative est une tradition vivante helvétique majeure en figurant parmi les quatre formes de patrimoine culturel immatériel communes à tous les cantons suisses, avec la fondue, le tir sportif et la lutte (Office fédéral de la Culture, 2017).

Dans le but de les promouvoir, l'efficacité des associations est parfois comparée à celle des entreprises publiques ou privées. Une étude de l'Université de Linz a par exemple testé l'implémentation d'un balanced scorecard dans une vingtaine d'organisations à but non lucratif du domaine de la santé et du social (Greiling, 2010). Toutefois, il ressort de cela que les organisations participant à l'étude ont davantage utilisé ce balanced scorecard comme un outil de mesure et non comme un système de management. Une recherche française (Fustec, 2012) a quant à elle tenté d'évaluer la contribution de l'économie sociale et solidaire à la création de richesses en mesurant non seulement ses apports matériels, mais également

¹ Ces chiffres ne comprennent pas les autres organisations à but non lucratif tels que les coopératives et les fondations.

son capital immatériel à travers dix classes d'actifs immatériels tels que le capital client, humain, organisationnel, de savoir, de marque, etc. L'auteur insiste toutefois sur le fait que « [l]a pertinence d'un service d'intérêt général ne saurait se confondre avec son efficacité économique » (Fustec, 2012, p. 246), citant par exemple l'aide aux personnes atteintes de maladies incurables. Cette efficacité ne peut donc être le seul critère de décision concernant la gestion de ces organisations.

Ne pouvant réduire l'apport des associations à une dimension comptable, même en considérant les aspects immatériels, des auteurs ont alors tenté d'évaluer les autres dimensions de ces organisations. L'Association pour le développement de la documentation en économie sociale (Addes) en France préconise depuis sa création en 1982, « la construction d'un compte satellite de l'économie sociale pour améliorer la connaissance de cet ensemble d'organisations, estimer la part qu'elles représentent dans l'activité économique et l'emploi et suivre d'année en année l'évolution de leur poids économique et de leur impact social » (Archambault & Kaminski, 2004, p. 19). Cette proposition, soutenue par la Johns Hopkins University, spécialisée dans la recherche académique sur les organisations à but non lucratif, a été suivie en 2002 par l'Organisation des Nations Unies qui a publié un manuel (United Nations. Statistical Division, 2003) destiné aux instituts de statistiques nationaux pour la prise en compte des institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale. Ce compte satellite cherche notamment à calculer, à partir d'enquêtes auprès des ménages et des organisations, le montant (en heures de travail et en équivalent temps plein) et la valeur monétaire du travail bénévole. Enfin, un chercheur (Sokolowski, 2014) de la Johns Hopkins University a élaboré une méthode visant à mesurer les conséquences sociales des activités non lucratives. Pour les différents domaines de la santé, de l'éducation, de l'assistance sociale ou encore de la culture, il propose une matrice que les représentants de ces organisations peuvent remplir avec, d'une part, les ressources nécessaires à la conduite des activités et, d'autre part, leurs apports matériels directs, leurs bénéfices pour les personnes engagées et leurs impacts sociaux à plus long terme.

1.2. Rôles des associations pour le développement économique des territoires

Les associations et leurs activités ont également des effets pour les territoires dans lesquels elles opèrent. Les organisations à but non lucratif, et en particulier les associations, sont à l'origine de nombreuses aménités d'une région dans des domaines tels que le sport, la culture, l'action sociale, la jeunesse, la préservation de l'environnement, la religion, etc., lesquelles contribuent autant à l'attractivité résidentielle (Heim et al., 2015) que touristique (Urs Wagenseil, 2014). En se penchant sur l'histoire d'événements et autres institutions emblématiques de certaines villes (festivals de musiques, tournoi et club sportif, expositions, musées, salles de concert), on constate que leurs racines puisent souvent moins dans des stratégies planifiées d'en haut, mais dans le terreau de la société civile (Babey & Giauque, 2009). Certains projets ne sont de loin pas tous soutenus dès leur création, ce qui ne les empêche pas par la suite de véhiculer l'image de toute une région. Ce n'est souvent que lorsqu'ils prennent de l'ampleur que les pouvoirs publics décident de les soutenir davantage, répondant à des besoins parfois exprimés de longue date.

Nous pouvons citer ici de nombreuses manifestations à l'instar du Paléo Festival de Nyon, mis en place par une équipe de bénévoles dans les années 1970 et pour lequel les autorités de l'époque étaient plutôt réticentes (Rossellat, 2015). Plus récemment, Festi'neuch, festival de musique neuchâtelois organisé pour la première fois en 2001 par une équipe de bénévoles, attire désormais aux alentours de 35'000 personnes chaque année. La manifestation quadri annuelle d'art contemporain Art en plein air à Môtiers, village de 800

habitants du Val-de-Travers, est fréquentée par environ 35'000 personnes à chaque édition dont une partie importante d'amateurs d'art en provenance de toutes les régions de Suisse et d'ailleurs en Europe. Si elle bénéficie du soutien des autorités communales et de la population, le succès de cette exposition tient à son comité bénévole qui bénéficie d'une renommée positive dans le milieu artistique suisse. Enfin, selon une étude (Rota et al., 2014), un quart des personnes fréquentant les activités culturelles du Canton du Jura proviennent d'autres cantons ou pays. Les manifestations sportives ont généralement une base associative et doivent compter sur le bénévolat. La reconnaissance du rôle des associations et des bénévoles dans les institutions à visées touristiques et les événements culturels et sportifs en rapport avec le tourisme a conduit la Hochschule de Lucerne à développer une check-list à destination des organisateurs pour l'encadrement des volontaires (Urs Wagenseil, 2014).

Tout en reposant encore largement sur le bénévolat, de telles manifestations et institutions peuvent attirer une quantité importante de visiteurs et de touristes, entraînant des externalités économiques pour le commerce et les entreprises de la région. La forme associative s'impose également pour les groupements ayant des objectifs de dynamisation régionale au niveau du commerce, du tourisme, de l'artisanat ou de l'agriculture, sans oublier les partis politiques eux-mêmes qui ont pour vocation de participer à la gouvernance locale, régionale et nationale. Ainsi pour Malabou, « [I]es associations et les dynamiques de développement local s'allient parfaitement. Elles structurent le territoire, en l'animant, c'est-à-dire en le faisant vivre, en mettant en place des activités. [Elles] contribuent au dynamisme du territoire, en aménageant, en créant des richesses et en stimulant l'économie, mais également en maintenant certaines activités sur le territoire » (Malabou, 2008, p. 23). Les associations et les aménités qu'elles développent ont également des effets multiplicateurs sur l'économie locale puisque, comme l'a démontré une étude de l'Institut du Management des Villes et du Territoire de la HEG Arc (Rota et al., 2014) en analysant les comptabilités des organisations culturelles du Canton du Jura, leurs dépenses se font en majorité sur le territoire (achats, locations, salaires, taxes). Cette étude montre dès lors que les subventions publiques et privées ne profitent pas uniquement aux acteurs culturels bénéficiaires, mais à la région dans son ensemble.

Le rôle économique des associations, notamment au niveau des emplois qu'elles offrent, est fortement corrélé avec le territoire sur lequel elles opèrent. Selon Demoustier (2006, p. 115), cette économie sociale et solidaire s'est implantée dès le XIXe siècle dans une forte interaction entre activité professionnelle et ancrage territorial, avant de perdre de son importance au début du XXe siècle au profit de la centralisation politique et économique liée au mouvement de concentration industrielle. Depuis les années 1970, on assiste notamment en France à une valorisation du développement local, de la décentralisation et de la participation qui a favorisé le renouvellement des organisations associatives. Par rapport à d'autres pays à tendance centralisatrice, le tissu associatif suisse a davantage conservé de son importance tout au long du siècle dernier en raison de l'organisation fédérale helvétique qui laisse une grande autonomie aux cantons et aux communes (Kriesi, 1998), notamment dans le cadre de la protection sociale (Bertozzi & Bonoli, 2003) ou de la religion (Ossipow, 2003).

La participation des associations au développement du territoire est en particulier liée aux relations de proximité sur lesquels elles fondent leurs activités et leurs fonctionnements. En effet, à la base du fait associatif, il y a la volonté de collaborer de manière volontaire pour la mise en œuvre d'un projet commun. Quel que soit l'objectif, qu'il s'agisse de la promotion de

la pétanque au niveau local ou la lutte contre le réchauffement climatique planétaire, les mêmes sortes de liens de socialité en sont à l'origine (Pasquier, 1998). Si ces liens favorisent la création d'emplois au niveau local au sein même des associations (Laville & Sainsaulieu, 1997), ils contribuent également au capital social des individus investis (Putnam, 2000). Ces liens sociaux engendrent des formes d'aide rapprochées (garde d'enfant, soutien aux personnes âgées, coup de main de voisinage, etc.) qui évitent parfois à l'État providence de mettre en place des prestations sociales (Bertozzi & Bonoli, 2003). C'est notamment le cas des associations de quartier qui cimentent les relations entre les habitants et facilitent le développement de solidarité. Mais au-delà de la poursuite de ces activités non rémunérées, les individus peuvent aussi s'appuyer sur ces réseaux de relations pour développer une activité professionnelle indépendante ou dans la recherche d'un emploi (Granovetter, 1982; Putnam, 2000). Car, au-delà des liens construits autour d'une activité, c'est un ensemble de compétences que l'on peut acquérir dans ce cadre et qu'il est possible de valoriser, notamment pour des jeunes en vue de leur insertion dans la vie active (Animafac, 2012). Par conséquent, l'engagement au service d'une organisation à but non lucratif permet à certaines personnes non actives sur le marché du travail d'apporter leur contribution au bien commun, en mettant leurs temps et leurs compétences au service d'une cause ou d'une société locale, d'en retirer une estime de soi et d'augmenter leur chance d'insertion ou de réinsertion. C'est le cas de jeunes en formation, de femmes œuvrant dans l'économie domestique ou encore de personnes temporairement ou durablement inactives professionnellement et bénéficiaires d'aides ou de prestations sociales. Mentionnons encore les retraités encore aptes à travailler et dont l'engagement au service d'un projet associatif leur permet de se sentir encore utiles dans une société où la reconnaissance sociale des individus tend à se mesurer à leur performance marchande (Honneth & Hartmann, 2008).

Les liens sociaux qui se créent et se maintiennent au sein des associations autour d'un projet commun contribuent également à construire un sentiment d'appartenance à une région, comme le montre une enquête de l'Institut du Management des Villes et du Territoire (IMVT) de la Haute école de gestion Arc à propos de la commune de Val-de-Travers (Heim et al., 2015). D'autres études de l'IMVT pour l'évaluation de l'image des villes de Suisse romande (Babey & Giauque, 2009, p. 37 et ss), démontrent de façon récurrente qu'outre la beauté du paysage et de l'environnement bâti, c'est précisément la qualité du lien social qui concourt à l'appréciation d'une commune par ses habitants. Par conséquent, le tissu associatif d'une localité revêt un rôle majeur dans l'attachement résidentiel de ses habitants puisqu'il concourt à cimenter les relations humaines au-delà des liens familiaux. Cet ancrage territorial participe donc au maintien et au développement de l'économie locale puisque, non seulement les dépenses de ces organisations se font en majorité sur le territoire (Rota et al., 2014), mais il contribue surtout à la création d'une demande de la population en matière de biens et services commerciaux ou publics. En d'autres termes, ces organisations à but non lucratif, par les aménités qu'elles offrent à la population et aux visiteurs, autant que par les liens de sociabilité qu'elles construisent, sont des moteurs pour l'économie résidentielle et présente (Crevoisier & Segessemann, 2011, 2013; Davezies, 2009), soit les activités économiques destinées aux personnes présentes temporairement ou durablement sur un territoire.

Pour Porlan, si l'attractivité d'un lieu est fonction des potentialités de vie qu'il offre à un individu, « entre territoires aux opportunités similaires, c'est le caractère affectif qui va engendrer l'arbitrage de l'individu, qu'il s'agisse d'y rester ou de s'y installer. Au-delà, la capacité à renforcer l'attachement, et plus généralement, à cultiver le ressenti personnel vis-

à-vis d'un territoire, pourrait alors trouver sa place dans les futures stratégies de marketing territorial » (Porlan, 2014). Agir sur l'attachement résidentiel se justifie au regard d'une recherche de l'EPFL (Ravalet, 2014) qui montre que les personnes sont de plus en plus disposées à se déplacer pour leur activité professionnelle en raison de l'amélioration des transports, de la spécialisation économique des territoires et de l'incertitude croissante de l'emploi, tout en étant de plus en plus attachées à leur lieu de résidence. Premièrement, habiter dans un lieu, c'est y développer des ancrages au niveau des liens sociaux et des habitudes de vie. Deuxièmement, avec la biactivité croissante des deux membres du couple, la conjonction des lieux d'activités professionnelles est exceptionnelle et contribue à renforcer l'inertie résidentielle. Par conséquent, puisque le choix d'un logement est dicté par les ancrages sociaux et culturels, il s'avère stratégique de les développer, notamment en soutenant les activités qui y contribuent. Ce qui est le cas des associations locales.

Enfin, la dimension relationnelle et expérientielle des associations, s'ajoutant à l'absence d'impératif immédiat de rentabilité marchande, constitue un terreau favorable à la créativité et à l'innovation, particulièrement l'innovation sociale. Pour Pierre Blaise en effet, « les associations ont joué un rôle considérable dans l'identification des problèmes sociaux et de vie quotidienne, dans la structuration de leur expression, dans la mise en place des mécanismes et de pratiques destinées à les rencontrer. La vie associative est le lieu d'où émergent des pratiques innovantes » (Cité in Van Rompaey, 2005, p. 52). Pour Cloutier, c'est précisément le fonctionnement démocratique et solidaire des organisations de la société civile qui permet cette innovation : « une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles » (Cloutier, 2003, p. 3). L'économiste Jeremy Rifkin (2014) voit dans les organisations de type associatif – qu'il appelle les « communaux collaboratifs » - le lieu d'émergence d'un nouveau paradigme économique autour de la production et de la consommation collaborative. Sans faire disparaître l'économie capitaliste, l'économie du partage va à son avis devenir le modèle économique dominant. En phase avec les valeurs du développement durable et rendue possible par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, cette nouvelle manière de concevoir la production des biens et de services, la consommation et le travail trouve son terreau privilégié dans le monde associatif qui se fonde précisément sur des valeurs de solidarité, de fraternité et de partage, notamment au niveau local. Selon l'Institut Régional du Travail Social (IRTS) en France, « Le développement local et l'économie sociale partagent un certain nombre de valeurs communes. Ils tendent aujourd'hui à se conditionner mutuellement pour produire de nouveaux espaces d'innovation, de créativité et de nouvelles manières de vivre ensemble sur des territoires localisés » (Cité in Demoustier, 2006, p. 116).

1.3. Menaces pesant sur les associations

Néanmoins, plusieurs menaces guettent les organisations de la société civile. Une étude de l'Office fédéral de la statistique de 2008 sur le travail bénévole observe en effet que l'« engagement bénévole dans des associations ou organisations est passé de 27% en 1997 à 24% en 2007 » (Office fédéral de la statistique, 2008b, p. 1). Depuis les années 1960-70, les associations villageoises ont connu de grands changements, notamment dus à la mobilité des personnes pour le travail et pour les loisirs. En 1980 déjà, « l'ancienne cohésion villageoise se relativise et les premiers symptômes de cette évolution se manifestent dans les associations atteintes d'abord par un absentéisme croissant, puis par une désaffection

certaine aboutissant à une crise sans pareille précédemment » (Agulhon & Bodiguel, 1981, pp. 46–47). On observe ainsi depuis une quarantaine d’années, une tendance au désengagement face à des projets communs de la part d’individus davantage enclins à consacrer leur temps libre à leurs hobbies personnels. A cela s’ajoute un manque de reconnaissance sociale vis-à-vis de l’investissement bénévole dans une société qui valorise avant tout la performance sur le marché du travail et la richesse monétaire que celle-ci est censée engendrer (Honneth & Hartmann, 2008). En outre, c’est surtout dans les fonctions de gestion de l’organisation (administration, encadrement, recherche de fonds, etc.) que les sociétés à but non lucratif peinent à se renouveler, conduisant à un vieillissement de ces structures à défaut d’une relève. Néanmoins, une différence est à observer entre régions linguistiques puisque la Suisse alémanique connaît un taux d’engagement bénévole parmi la population active de 29% contre 20% pour la Suisse romande et 13% pour la Suisse italienne (Office fédéral de la statistique, 2008b, p. 2). Cela s’expliquerait en partie par une « culture du bénévolat » plus importante dans les cantons ruraux que dans les cantons urbains. En effet, la présence moindre d’une offre de biens et de services en zone rurale nécessite d’être palliée par la société civile fonctionnant majoritairement sur le travail non rémunéré.

Cette tendance a également des incidences sur les moyens financiers de ces organisations, dépendant en grande partie des cotisations de leurs membres. Dès lors, elles sont amenées à rechercher d’autres sources de financement, en particulier auprès d’institutions publiques et privées. Mais, en raison de pressions budgétaires, la tendance est davantage à la diminution des subventions, même pour des sociétés reconnues d’utilité publique, à l’instar de l’antenne neuchâteloise de la Main tendue fonctionnant grâce au bénévolat (Pauchard, 2014). Ces institutions seraient donc de plus en plus en concurrence pour la recherche de fonds, ce qui les force à rompre avec une image d’amateurisme qui les caractérise parfois et à améliorer l’efficacité de leurs démarches, notamment en les professionnalisant. « La tendance actuelle est [...] à la professionnalisation du secteur associatif et de ses modes de gestion du personnel, tant au niveau des bénévoles que des salariés. Il existe certes une forte demande de travail bénévole, mais, pour certaines associations, les bénévoles doivent posséder les qualifications et les compétences suffisantes. Le même problème se pose concernant les salariés des associations » (Malabou, 2008, p. 15).

1.4. Liens entre les associations et les collectivités publiques

Selon l’article 2 de la loi sur la responsabilité civile des collectivités publiques et la définition de l’Office fédéral de la statistique (OFS), une collectivité publique regroupe les notions de Confédération, de cantons, de communes ainsi que les autres corporations de droit public (Grand Conseil du canton de Fribourg, 1986; Office fédéral de la statistique, 2008a). Une association, synecdoque des organisations sans but lucratif, regroupe des individus avec des intérêts communs sans but économique, entendu ici au sens de lucratif (Baudet, 2015). Ces deux entités que nous venons de définir sont appelées « à intervenir conjointement pour répondre à la fois aux besoins sociaux qui se sont multipliés et pour tenter de conjuguer droit commun et droits spécifiques, égalité et différenciations, obligation et participation » (Demoustier, 2005, pp. 120–121). Or, collectivités publiques et associations entretiennent, selon certains, des relations ambivalentes (de Maillard, 2002), sous pressions (Avare & Sponem, 2008), faites de suspicions et de méfiance réciproques (Boitard, 2001; Demoustier, 2005) et donc complexes.

Ces relations, fussent-elles complexes, sont bel et bien nécessaires, voire obligatoires pour plusieurs raisons. Premièrement, les associations à but non lucratif pourvoient aux demandes

de populations auxquelles ne répondent ni l'économie marchande, souvent en raison d'une absence de rentabilité financière à court terme, ni les collectivités publiques qui n'ont pas la légitimité d'action dans des domaines ne concernant pas l'ensemble de la population (Ghelfi, 2014). Elles « bouchent » donc « des trous » en fonctionnant comme « relais des pouvoirs publics » (Boitard, 2001) dans des domaines variés tels que la culture, le social, la protection de l'environnement, la religion ou encore la santé (Salamon & Anheier, 1997). De plus, elles sont à l'origine des aménités d'une région et contribuent à l'attractivité résidentielle (Heim et al., 2015). Deuxièmement, les associations doivent faire preuve de transparence à l'égard des collectivités publiques qui les financent en partie (Avare & Sponem, 2008; de Maillard, 2002). Enfin, des collaborations entre collectivités publiques et associations, pour des raisons logistiques, légales ou informationnelles, sont nécessaires à l'organisation des diverses activités associatives.

Les relations structurées entre les collectivités publiques et les associations datent de plus d'un siècle bien que les associations se répandent sur nos territoires au XIXe siècle, mais sans contrôle par les collectivités publiques. C'est donc dès le début du XXe siècle que la France définit une personnalité juridique permettant aux associations d'obtenir des subventions (Boitard, 2001). En Suisse, le droit de se constituer en association est garanti par la constitution de 1848. Cette personnalité juridique s'acquiert par la rédaction de statuts présentant « le but, les ressources et l'organisation de l'association » (Confédération Suisse, 2013 Art. 60). Cela peut laisser penser que les États veulent garder le contrôle de que certains nomment le « Tiers secteur » (Boitard, 2001). Peut-on leur reprocher de vouloir réguler un domaine dans lequel s'engagent 1,5 million de personnes en Suisse (Office fédéral de la statistique, 2011) et représentant 5% de l'emploi en 2015 et près de 20 millions de personnes en France (Ministère de la ville de la jeunesse et des sports, 2014) ?

Depuis une vingtaine d'années, les associations repensent leurs relations avec les collectivités publiques. Des attentes de la part des associations sont venues de la décentralisation amorcée depuis les années soixante-dix en France et consistant principalement à transférer les compétences aux élus locaux. Les espoirs de relations de proximité entre les collectivités publiques et les associations ont été balayés par « une crainte du renforcement des modes de contrôle (substitution de nouvelles tutelles) et des inégalités territoriales (faute de péréquations) » (Demoustier, 2006, p. 125). Dans ce contexte, les associations peinent à trouver des financements. De plus, « l'émiettement » conséquent à la décentralisation implique pour les associations une mise en concurrence malvenue (ibid. 2006) contraire aux modes managériales actuelles abusant du préfixe « co » (collaboration, co-création, co-conception ou encore co-innovation). Il en est de même en Suisse où le mode de fonctionnement politique fédérale (fortement décentralisé) accentue les dérives précitées.

La professionnalisation déjà évoquée ci-dessus implique que les relations entre associations et collectivités publiques peuvent aussi être adressées au travers du prisme de la gouvernance associative. Ici, c'est le modèle de l'entreprise privée ou du nouveau management public que l'on cherche à transposer dans le monde associatif (Biondi, Chatelain-ponroy, Eynaud, & Sponem, 2010). Selon Avare et Sponem, « les associations sont soumises à de fortes pressions externes pour aller plus loin dans cette direction pour deux raisons. D'abord, afin de répondre aux demandes des bailleurs publics et du public (et de satisfaire les contrôles administratifs qui en découlent). Les associations sont, en effet, confrontées à une exigence de transparence financière liée à leur rôle grandissant dans la sphère économique et à l'exécution de missions d'intérêt général financées en partie sur

fonds publics. Ensuite, pour satisfaire un souci de recherche d'adéquation entre recettes et dépenses dans un contexte de restriction budgétaire. Le pilotage de ces organisations est, en effet, particulièrement délicat puisque le marché ne permet pas d'en réguler les fonctionnements et dysfonctionnements » (Avare & Sponem, 2008). L'opposition entre une réglementation par une gouvernance générique et une latitude nécessaire au développement des associations semble délicate à résoudre (Laville, 2009). Une piste de réflexion est proposée par Laville (2009) qui propose d'intégrer « la pluralité des pratiques ». Dans cet esprit, Chatelain-Ponroy et al., au travers d'une étude empirique, démontrent la diversité des modes de gouvernance associatifs (2014). Ces auteurs ont observé quatre modes selon le « clivage important au sein des structures de gouvernance entre le pouvoir des acteurs internes (bénéficiaires-usagers, salariés, direction, etc.) et celui des acteurs externes (financeurs, donateurs, élus, etc.) » et la formalisation faible ou forte de la gouvernance (Chatelain-Ponroy et al., 2014).

La recherche d'efficacité dans la gestion publique se traduit par l'instauration de politiques caractérisées par la volonté d'obtenir des résultats mesurables et par conséquent chiffrés (Ogien, 1995). Face aux nouvelles normes de cet « Etat gestionnaire », il devient plus difficile pour les associations d'obtenir des demandes de soutien financier en justifiant la pertinence de leurs activités dont les dimensions socioculturelles ne peuvent s'apprécier que sur le long terme, sauf à ne considérer que leurs retombées comptables (affluence, bénéfice, etc.). Dans un contexte de mutation profonde et sur le long terme de la société salariale et de l'Etat providence qui l'encadre (Castel, 1995), il semble important de questionner les relations qui se dessinent entre l'Etat et les associations et le rôle qui leur est dévolu. Laville et Vaillancourt (1998) considèrent trois hypothèses concernant l'avenir des relations entre associations et institutions étatiques.

Premièrement, l'hypothèse néolibérale encourage les collectivités publiques à confier à des instances non publiques, qu'elles soient marchandes ou associatives, la responsabilité de dispenser des services dont elles doivent traditionnellement s'acquitter. Les autorités publiques sont incitées à aménager une compétition entre le secteur privé et le secteur associatif, dans le but explicite d'obtenir une meilleure efficacité et une plus grande productivité, mais surtout pour accélérer le désengagement de l'Etat. « Du point de vue associatif, le scénario néolibéral aboutit à distinguer les associations productrices de services – dont le fonctionnement est censé s'aligner sur celui des entreprises – et les associations philanthropiques dont le rôle irremplaçable dans le maintien du lien social est souligné » d'autant plus si elles permettent de réduire les dépenses publiques et légitimes de ce fait « l'érosion des services publics » (Ibid. 1998, p. 122). Les rapports entre l'Etat et les associations peuvent par conséquent être qualifiés « de substitution ». C'est à notre avis ce type de considération néolibérale qui dicte la volonté de réduire les aides publiques aux associations ou d'introduire des taxes similaires entre acteurs privés et associatifs, par souci d'« égalité de traitement » (Bysaeth, 2015).

Deuxièmement se trouve l'hypothèse dite social-étatiste qui « s'identifie à la réaction de défense d'un service public menacé par la diffusion des thèses néolibérales » et « érigé en rempart contre les acquis sociaux » (Laville & Vaillancourt, 1998, p. 123). Oubliant les déficits démocratiques de certains services étatiques, un discours, notamment porté par des syndicats de fonctionnaires, cherche à discréditer tout encouragement au développement des associations considérées comme une menace vis-à-vis du service public. Si les associations se voient attribuer une utilité sociale, elles sont ici confinées au rôle de suppléantes de l'Etat et des services publics selon des rapports tutélaires et de sous-

traitances. Les associations locales sont certes reconnues par les collectivités publiques locales pour le rôle qu'elles jouent pour la vivification du territoire par les activités qu'elles proposent à la population, mais elles sont encore trop rarement consultées lorsqu'il s'agit d'élaborer des politiques de développement, parfois même lorsque cela les concerne directement.

Troisièmement, l'hypothèse solidaire cherche à dépasser les deux premières qui, au final, se réduisent à instrumentaliser les associations pour faire face à la crise de la société salariale et de l'Etat providence. Au contraire, les associations sont ici considérées en fonction des potentialités qu'elles revêtent au niveau des services aux populations et de la création d'emplois : « Si la croissance ne coïncide plus avec la création d'emplois et si la participation à la sphère économique demeure essentielle pour l'identité des personnes, il devient envisageable d'élaborer une politique de soutien à toutes les activités économiques génératrices de socialisation et de projets dans lesquelles les individus s'insèrent de manière dynamique » (ibid. Laville & Vaillancourt, 1998, p. 128). Cette hypothèse défend alors l'idée que le développement des associations ne peut advenir qu'en relation avec un territoire donné et avec un soutien public dans une logique de partenariat. Ce partenariat implique que les associations soient considérées comme des interlocuteurs, notamment au niveau de l'établissement de projets les concernant de près ou de loin, et non comme de simples sous-traitants pour des tâches que la collectivité ne peut ou ne veut pas assumer. C'est dans cette logique de partenariat qu'il convient de situer l'initiative des autorités d'Edmonton au Canada de promouvoir, à travers une plateforme internet (Make something Edmonton, 2015), les projets des habitants, souvent organisés en association, pour en faire des ambassadeurs privilégiés de la ville.

Les relations entre collectivités publiques et associations intéressent de nombreux chercheurs. Toutefois, à notre connaissance, les recherches passées sont plus descriptives que propositionnelles. Ainsi, il est légitime de s'interroger, dans le cadre d'une recherche-intervention, d'une part sur les outils permettant d'évaluer les retombées des activités associatives pour le développement du territoire, et d'autre part sur la manière dont les collectivités publiques peuvent faciliter l'organisation et le fonctionnement des activités associatives.

Cette recherche-intervention poursuit les réflexions de Cédric Baudet sur le développement d'outils au service des associations (Altruis, 2015) et l'utilisation des médias sociaux par les associations (Baudet, 2015) et celles de Jérôme Heim sur l'économie dite « informelle » dans le cadre de sa thèse de doctorat (Heim, 2014), le management territorial (Heim et al., 2015), et le rôle d'une association dans la défense du patrimoine (Heim, 2010).

1.5. Questions de recherches et hypothèses de travail

Nous nous interrogeons sur **la manière dont les collectivités publiques peuvent faciliter l'organisation et le fonctionnement des activités associatives.**

La double question de départ qui constituera le fil rouge de cette recherche peut être exprimée ainsi :

Comment évaluer le rôle des associations dans le développement socio-économique du territoire qui les abrite et comment les collectivités publiques locales peuvent-elles les encadrer pour bénéficier au mieux de leur présence ?

Nous faisons l'hypothèse que les associations et les collectivités publiques bénéficieraient à construire un partenariat efficace et durable visant à améliorer la gestion à l'interne des premières par leur encadrement par les deuxièmes.

1.6. Méthodologie : une recherche-intervention sur les relations collectivités publiques - associations

Les méthodes de travail envisagées dans le cadre de ce projet de recherche sont dictées par sa thématique, à savoir les liens entre les associations et le territoire sur lequel elles sont actives. Ces institutions émanent de la société civile, sont fortement inscrites dans un territoire donné et dépendent en partie de l'administration communale qui le régent. Ces caractéristiques imposent d'utiliser des méthodes de recherche qui tiennent compte de l'avis des acteurs concernés, non seulement parce qu'ils peuvent être considérés comme des experts dans leur domaine selon une perspective ethnométhodologique (Garfinkel, 1967), mais aussi parce qu'ils apportent une légitimité au projet et contribuent à son rayonnement en tant qu'ambassadeurs (Babey & Giauque, 2009, p. 82).

Afin de répondre à notre interrogation quant à la manière dont les collectivités publiques peuvent faciliter l'organisation et le fonctionnement des activités associatives, nous conduisons une recherche-intervention depuis juin 2015. Nous pouvons qualifier notre recherche de recherche-intervention, car nous menons des investigations approfondies (Krief & Zardet, 2013) sur notre TOS (Val-de-Travers) avec une réelle visée transformative (Savall & Fièrè, 2014). Notre objectif est de coconstruire avec les acteurs de la collectivité publique et du monde associatif des connaissances « à la fois scientifiques et utiles à l'action » (David, 2000, p. 10). Cela, combiné à la rigueur scientifique de l'approche menée, distancie notre recherche-intervention de la consultance. Conformément aux principes de la recherche-intervention, nos données ont été collectées par différentes techniques et sont multiformes (Krief & Zardet, 2013).

La rigueur de notre méthodologie répond aux principes d'épistémologie intégrée en recherche-intervention. Nos prises de notes et nos relances lors des interviews semi-directives et des *focus groups* répondent au concept d'interactivité cognitive. L'interactivité contradictoire est assurée par l'alternance de notre recherche sur le terrain et en laboratoire, par l'effet miroir actionné lors de la présentation de nos premiers résultats et par la confrontation régulière des représentations des différents acteurs. Au travers de l'écriture de cette communication scientifique, nous nous sommes confrontés au principe de contingence générique en généralisant des connaissances issues du cas spécifique de Val-de-Travers et en les positionnant par rapport à la littérature.

1.6.1. Terrain d'observation scientifique : la commune de Val-de-Travers (fusion des communes, etc.)

Dans cette section, nous décrivons les principales caractéristiques de notre terrain d'observation scientifique (TOS) et son historique. De plus, nous présentons les conditions négociées puis convenues avec notre TOS pour mener notre recherche-intervention, à savoir son financement, les objectifs fixés, les méthodes envisagées et les prestations proposées.

Val-de-Travers est une commune du canton de Neuchâtel en Suisse. Avec près de onze mille habitants (Office fédéral de la statistique, 2014a), Val-de-Travers est issue de la fusion en 2009 des communes de Noiraigue, Travers, Couvet, Môtiers, Boveresse, Fleurier, St-Sulpice, Buttes et Les Bayards. Les associations locales et les relations que celles-ci entretenaient avec leur administration communale respective ont donc inévitablement été concernées par

ce regroupement administratif. La question du soutien aux sociétés locales a ainsi rapidement occupé le conseil communal (organe exécutif) de Val-de-Travers.

Comme démontré par l'enquête de Heim et al., les nombreuses activités associatives présentes à Val-de-Travers créent des aménités, des liens de sociabilité et un ancrage territorial de la population (Heim et al., 2015). Alors même que les répondants à cette enquête attribuent des mauvaises notes à la fiscalité ou aux opportunités d'emplois de leur commune, ils se déclarent attachés à leur région, notamment grâce aux activités pourvues par les associations locales, et peu voudraient en partir. Les cent-soixante-sept associations présentes sur le territoire communal dispensent des cours de gymnastique, de football, de hockey et d'une foule d'autres sports, enseignent la musique au sein des fanfares, entretiennent les sentiers pédestres qui permettent d'offrir des randonnées dans la nature environnante, proposent des animations pour les enfants et les seniors, prennent en charge des malades chroniques, organisent des fêtes annuelles qui rythment la vie collective et en assurent la cohésion, etc. Ce sont également les associations qui sont à l'origine de manifestations culturelles importantes, telles *Môtiers Art en plein air*, une exposition d'art contemporain qui attire près de 35'000 visiteurs tous les 4 ans, ou le *Défi International Val-de-Travers*, une compétition de course à pied qui regroupe environ 1500 participants chaque année. Enfin, les acteurs touristiques sont unis autour de l'association *Destination Val-de-Travers* qui vise à promouvoir la région et développer des offres à destination des visiteurs extérieurs.

Le soutien aux associations locales figure dans les programmes de législature des périodes 2012-2016 et 2016-2020 et le conseiller communal en charge des relations aux associations œuvre à la mise en place d'un mode de gestion particulier, davantage fondé sur la prise en considération des besoins des associations et sur le développement de leur autonomie.

En raison du nombre d'activités associatives de Val-de-Travers et au vu des objectifs énoncés par le conseil communal, nous avons jugé cette commune comme un TOS intéressant pour une recherche-intervention.

1.6.2. Négociation et convention avec le terrain d'observation scientifique

Les rapports entre l'intervenant-chercheur et le TOS doivent être négociés, car les intérêts des deux parties sont rarement alignés (Cappelletti, 2005). Il s'agit d'une étape clé d'une recherche-intervention. Cette négociation est un processus débouchant, en cas d'accord, sur la signature d'une convention.

Le 17 juin 2015 s'est déroulé le premier rendez-vous de négociation entre les deux intervenants-chercheurs et Christian Mermet, conseiller communal de Val-de-Travers, responsable du dicastère du Développement territorial, de la Vie associative et de la Culture. L'objectif principal de ce premier entretien était d'identifier les points clés sur lesquels collaborer avec le conseil communal. Par prise de notes, enregistrement de l'entretien, retranscription, puis analyse, nous avons fait émerger des problématiques clés à résoudre. Entre juin et septembre 2015, nous avons rédigé une demande de subvention (convention) pour faire financer notre projet de recherche par un fonds public. Celle-ci décrit, entre autres, notre dispositif d'intervention. Après présentation de notre demande de financement au conseiller communal Christian Mermet (effet miroir), des précisions et modifications négociées ont été intégrées par itérations successives afin d'obtenir une demande de subvention acceptée tant par les chercheurs que par le conseiller communal. L'intervention convenue consiste, en partie, à formaliser les pratiques d'encadrement des associations du conseil communal de Val-de-Travers, à en faire un diagnostic et à proposer des

recommandations concrètes à visée transformative. Dès le début de notre démarche, nous avons explicitement indiqué à notre TOS que les résultats de notre intervention feront l'objet de publications scientifiques. Le 11 septembre 2015, nous avons répondu au second et dernier call de l'année 2015 en envoyant notre demande de subvention au Réseau de Compétences Economie et Management (RCSO E&M) de la Haute école spécialisée de Suisse-Occidentale (HES-SO). Après évaluation par le comité interne du RCSO E&M, puis passage par des évaluateurs anonymes externes, notre projet de recherche a été accepté le 23 novembre 2015.

1.6.3. Entretiens qualitatifs

Notre recherche-intervention comporte une dimension qualitative importante à travers plusieurs entretiens semi-directifs individuels et en groupe.

Le 12 janvier 2016, nous avons mené une interview semi-directive avec le conseiller communal Christian Mermet avec comme objectifs de présenter les premiers diagnostics émergeant des rencontres entre juin et novembre 2015 (effet miroir) et de préciser les problématiques auxquelles la collectivité publique de Val-de-Travers fait face pour faciliter l'organisation et le fonctionnement des activités associatives. Des notes ont été prises lors de l'interview. De plus, la totalité de l'interview a été enregistrée. Ensuite, nous avons analysé ce matériau. Étant deux intervenants-chercheurs, nous avons traité ces données de différentes façons. Le premier d'entre nous, par codage à visée théorique en suivant les principes de Strauss et Corbin et l'utilisation de NVivo 10. Le second, par analyse de contenu. Ensuite, nous avons confronté nos analyses.

Le 10 février 2016, nous avons réalisé un *focus group* d'une heure et 15 minutes avec une quarantaine d'acteurs associatifs de Val-de-Travers. Deux questions ont été posées. La première sur les apports des associations à la société et aux individus. La seconde sur les obstacles auxquels les acteurs du monde associatifs sont confrontés. La totalité des échanges entre les participants du *focus group* a été enregistrée. L'un des deux chercheurs a retranscrit intégralement les échanges. Sur cette base ainsi que sur nos différentes prises de notes, nous avons traité ces données et confronté nos résultats de la même manière que celle décrite dans le paragraphe précédent.

Afin d'investiguer de façon approfondie sur les pratiques de Val-de-Travers pour faciliter l'organisation et le fonctionnement des activités associatives, nous avons mené deux interviews semi-directives le 12 mai 2016. Le conseiller communal Christian Mermet a été interviewé (1h35) ainsi que sa secrétaire de direction, Madame Cyrielle Baillod (30 minutes). Notre guide d'entretien contenait des questions générales sur l'historique du dicastère dirigé par le conseiller communal, sur son fonctionnement, sur les aides concrètes apportées aux associations et sur les points d'efforts possibles pour faciliter l'organisation et le fonctionnement des activités associatives. Nous avons récolté et traité ces données de la même façon que décrit précédemment.

Afin d'obtenir une représentation complète des pratiques mises en œuvre par la collectivité publique de Val-de-Travers quant aux activités associatives, nous avons mené un *focus group* de deux heures et trente minutes le 20 juin 2016 avec les présidents des unions des sociétés locales de Buttes, Fleurier et Môtiers². Nous avons récolté et traité ces données de la même façon que décrit précédemment.

² Bien qu'invités, les représentants des autres associations faitières n'ont pas participé à la rencontre.

Entre janvier et août 2016, nous avons analysé le programme de législature de la commune de Val-de-Travers ainsi que le plan directeur pour le soutien aux associations locales de l'ancienne législature (avant l'élection de Christian Mermet). L'un d'entre nous a analysé ces documents par codage à visée théorique, l'autre par analyse de contenu. Nous avons confronté nos résultats et collaboré afin de proposer au TOS un diagnostic cohérent.

A côté de cette approche qualitative, notre recherche-intervention comprend également une dimension plus quantitative. Celle-ci a pris la forme d'une enquête par questionnaire co-élaborée entre décembre 2016 et avril 2017 avec le conseiller communal Christian Mermet et la secrétaire de direction du dicastère Cyrielle Baillod. Les résultats obtenus ont été communiqués aux représentants des associations locales lors d'une séance de présentation le 3 juillet 2017.

1.6.4. Questionnaires auprès de la population et des présidents d'association

Outre l'obtention de nouvelles données, nous avons donc cherché, à travers une enquête par questionnaire, à évaluer des informations obtenues dans divers documents et ouvrages et lors des entretiens semi-directifs. Compte tenu de l'abondance de retombées identifiées – une cinquantaine – ainsi que la complication de certaines d'entre elles, il eut été impossible d'en mesurer objectivement et exhaustivement l'impact. Nous avons par conséquent opté pour une approche perceptuelle en cherchant à connaître l'importance de ces retombées pour les personnes qui sont le mieux à même d'apporter leur appréciation. Deux questionnaires ont ainsi été élaborés et envoyés le 20 avril 2017 : le premier à destination d'un échantillon de 2000 personnes aléatoirement sélectionnées auprès de la population résidente de 16 ans et plus de Val-de-Travers³ ; le second à destination des présidents des 167 associations répertoriées à Val-de-Travers⁴.

Quatre parties composent ces questionnaires. La première comprend des questions sur le profil sociodémographique des personnes répondantes. La deuxième partie s'intéresse à leur lien avec le monde associatif (affiliation, participation, contribution, etc.) et, par conséquent, diffère sensiblement selon que l'on interroge la population ou les présidents d'association. Les troisième et quatrième parties visent à vérifier auprès des répondants des observations que nous avons effectuées lors de nos investigations qualitatives. La troisième partie est relative aux retombées des activités associatives que nous avons identifiées pour le territoire de Val-de-Travers dans la littérature et au travers des entretiens que nous avons menés⁵. Nous soumettons ces retombées à l'appréciation des répondants selon l'échelle d'évaluation suivante : 1. Pas du tout d'accord ; 2. Pas totalement d'accord ; 3. Partiellement d'accord et 4. Entièrement d'accord. La différence entre les deux types de questionnaires réside ici dans la formulation des questions, puisque les habitants devaient se prononcer sur les retombées que les activités associatives ont eues pour eux, alors que les présidents répondaient au sujet de l'association qu'ils dirigent. Une question ouverte sur d'éventuelles autres retombées associatives termine cette troisième partie.

La quatrième partie concerne les relations entre la Commune et les associations de Val-de-Travers. Chaque répondant avait à évaluer l'importance de onze propositions d'améliorations

³ Annexe 1 : enquête auprès de la population de Val-de-Travers sur les retombées des activités associatives

⁴ Annexe 2 : enquête auprès des associations de Val-de-Travers sur les retombées des activités associatives

⁵ La liste des retombées se trouve dans les questionnaires, en annexe.

de soutien que la Commune de Val-de-Travers pourrait apporter aux associations en général ou à celle dont ils sont le président. L'échelle d'évaluation comprenait les réponses « Pas du tout important », « Pas tellement important », « Important », « Très important ». Ensuite, les répondants avaient à exprimer leur perception quant au soutien actuel apporté par la Commune de Val-de-Travers aux associations ou à la leur en particulier. L'échelle d'évaluation comprenait quatre réponses : « Très mauvais », « Relativement mauvais », « Relativement bon » et « Très bon ». Le questionnaire se termine sur d'éventuelles propositions du répondant pour des améliorations quant à ce soutien communal.

2. Retombées des activités associatives pour le développement socio-économique d'un territoire : le cas de Val-de-Travers

Cent-soixante-sept associations sont répertoriées dans la Commune de Val-de-Travers. En 2012, le Plan directeur relatif aux sociétés villageoises (Val-de-Travers, 2012) identifiait que 67% d'entre elles, soit une large majorité, se consacrait à des activités sportives, que 22% était active dans la musique et que le 11 % restant comprenait des activités en lien avec la nature, la culture, etc. Parmi ces sociétés, un tiers a une dimension formatrice. L'enquête par questionnaire envoyée aux habitants de la commune et aux présidents d'association⁶ permet de révéler ces mêmes proportions dans les réponses à la question ouverte : « dans quels domaines d'activités les associations dont vous faites partie sont-elles actives » ? Même si ces réponses n'ont pas de pertinence statistique compte tenu de la nature non obligatoire de la question, elles illustrent les intérêts associatifs d'une partie importante de la population. Précisons aussi que plusieurs réponses étaient possibles et que les catégories ressortant ici ne sont pas forcément partagées par les différents répondants. Ainsi, 113 personnes et 22 présidents d'association indiquent le sport. Vient ensuite la culture citée par 35 personnes et 2 présidents d'associations ; la musique (27 et 5) ; les loisirs (16 et 1) ; l'action sociale (14 et 1) ; les manifestations (13 et 4) ; le reste comprenant des domaines aussi variés que le patrimoine, la protection de l'environnement, les animaux, le tourisme, la jeunesse, la formation, les groupements de sociétés locales, les regroupements de contemporains, etc. La prédominance du sport n'est pas propre à Val-de-Travers, comme le montrent les données 2014 de l'observatoire du bénévolat de la Société suisse d'utilité publique (Freitag, Manatschal, Ackermann, & Ackermann, 2016). Les associations dans lesquelles les Suisses s'investissent bénévolement sont actives, par ordre d'importance, dans le sport, les loisirs, la religion, la culture, l'action sociale et les groupes d'intérêt (pour ne citer que les plus souvent mentionnés).

Sauf aux Bayard⁷ et à Boveresse, chaque village dispose d'une Union des sociétés locales (USL) ou d'une Association des sociétés locales (ASL), lesquelles sont des faïtières des associations du village. Ces organes faïtiers ont été constitués non seulement pour défendre les intérêts de leurs membres, mais davantage encore pour mutualiser du matériel utile à des manifestations à l'instar de tables, bancs, vaisselles, etc. S'ils collaborent régulièrement, il n'existe pas d'associations faïtières qui regrouperaient ces différentes USL et ASL du Val-de-Travers.

2.1. Profil des personnes répondantes à l'enquête par questionnaire

L'enquête auprès de la population a connu un taux satisfaisant de participation puisque sur 2000 questionnaires envoyés, 485 ont été complétés, soit 24,3% de l'échantillon représentatif de l'ensemble des habitants de Val-de-Travers de 16 ans et plus. Parmi les répondants, la répartition entre genres est équitable (54% de femmes, 46% d'hommes). Au niveau de l'âge, on constate que ce sont les personnes entre 36 et 65 ans qui ont le plus répondu (53%), taux qui diminue ensuite avec 13,3% de réponse de la part des 66-75 ans et 10,3% des plus de 75 ans. Notons la participation importante des plus jeunes avec 8,7% de réponses parmi les 26-35 ans et surtout, 12,5% parmi les 16-25 ans, signe de l'intérêt

⁶ Cf. point 1.6.4 ci-dessus.

⁷ Aux Bayard, c'est la société de gymnastique qui joue le rôle de mise à disposition de matériel et de représentation.

que ces nouvelles générations portent aux activités associatives. 85% des répondants sont de nationalité suisse, 4,8% italienne, 3% française, 2% portugaise et le reste d'autres pays d'Europe et du monde.

Une question concernait la composition du ménage des personnes répondantes, notamment dans le but d'établir des corrélations éventuelles entre la présence d'enfants et l'engagement associatif – lesquelles ne se vérifient toutefois pas. Par ordre d'importance, 38% des répondants sont en couple sans enfant à charge, 27% en couple avec enfant(s) à charge, 21% seul(e)s sans enfant à charge, 5% seul(e)s, avec enfant(s) à charge alors que 9% comprend l'ensemble des situations « autres ». Parmi les personnes qui ont des enfants, 44 % en ont deux, 30,8% un, 18,2% trois et 6,9% quatre.

Vient ensuite le niveau de formation achevé par les répondants. 38%, soit la majorité d'entre eux, dispose d'un CFC ou d'un diplôme d'une école professionnelle à plein temps ; 15,8% possède un diplôme d'une université ou d'une haute école spécialisée ; 15,8% également a effectué un préapprentissage, une école de culture générale ou s'est arrêté après la scolarité obligatoire ; 12,9% a un diplôme d'une école de formation professionnelle supérieure ; 8,1% a un baccalauréat ou une maturité professionnelle et 7,1% n'a aucune formation achevée. Quant à la situation professionnelle des répondants, 54% sont actifs, 26% retraités, 10% en formation et 3% demandeurs d'emploi, les 7% restants représentant des cas « autre ». Signalons que si plus de la moitié (53,7%) des actifs travaille à plein temps, 14,7% à 80% et 9,3% à mi-temps, il n'y a pas de corrélation significative entre ce taux d'activité et l'engagement associatif ou toute autre question de l'enquête.

La répartition des répondants parmi les différentes localités de la commune de Val-de-Travers reflète approximativement la taille démographique de celles-ci. Ainsi, 28,5% habite Fleurier, 24,8% Couvet, 15,2% Travers, 10,9% Môtiers, 5,1% Buttes, 5,1% St-Sulpice, 3,7% Boveresse, 3,5% Noiraigue et 3,3% Les Bayards. Il s'agissait également d'évaluer dans quelle mesure la durée de résidence dans la commune a une influence sur la perception des retombées des activités associatives. Or, comme pour toutes les autres variables, aucune corrélation significative n'a pu être vérifiée. Relevons toutefois que 34% des répondants habitent depuis toujours au Val-de-Travers, 32,7% depuis plus de 10 ans, 18,5% depuis toujours tout en ayant vécu un moment dans une autre région, 5,6% est à Val-de-Travers depuis 2 à 5 ans, 5,3% depuis 6 à 10 ans et 3,7%, depuis moins de 2 ans.

Enfin, signalons que seul 11% des répondants parmi la population est membre d'un parti, mais que, à nouveau, cette affiliation n'a aucune corrélation statistique pertinente avec la perception sur les retombées des activités associatives.

Le deuxième questionnaire concerne les présidents des cent-soixante-sept associations répertoriées à Val-de-Travers. Si quarante questionnaires ont été complétés, la taille de l'échantillon ne permet aucune extrapolation pour l'ensemble des associations locales. Toutefois, des éléments qualitatifs obtenus dans les questions ouvertes révèlent des préoccupations dont il est important de tenir compte, en particulier au sujet des relations avec la commune. Le profil des répondants permet, en outre, d'avoir une idée du type de personne qui accepte ce statut au sein de leur association.

Parmi les quarante présidents d'association qui ont répondu au questionnaire, quatorze sont des femmes et vingt-six des hommes. Leur répartition par âge est la suivante : onze personnes entre 46 et 55 ans, dix entre 36 et 45 ans, huit entre 56 et 65 ans, six entre 66 et 75 ans, deux entre 16 et 35 ans, deux entre 16 et 25 ans, et un de plus de 75 ans. Cela

laisse entendre que l'on tend à prendre des accepter le poste de président surtout à partir de la trentième voir de la quarantième année. Si les quarante répondants sont suisses, cela ne peut être interprété comme l'absence totale des étrangers à la présidence d'association. Au niveau de la composition de leur ménage, vingt-deux présidents d'association sont en couple avec enfant(s) à charge ; quatorze sont en couple sans enfant à charge et trois sont seul(e) sans enfant à charge. Cela laisse suggérer que les enfants – douze répondants en ont deux, cinq en ont trois et quatre en ont un - ne sont pas antinomiques avec un engagement à la tête d'une association, sauf peut-être lorsqu'on est chef-fe de famille monoparentale, absent-e parmi les répondants.

Le niveau de formation parmi les présidents des associations ne semble pas différer par rapport à celui de l'ensemble de la population ayant répondu au questionnaire. Vingt répondants disposent d'un CFC ou d'un diplôme d'une école professionnelle à plein temps ; neuf possèdent un diplôme d'une université ou d'une haute école spécialisée ; sept ont un diplôme d'une école de formation professionnelle supérieure ; trois ont effectué un préapprentissage, une école de culture générale ou se sont arrêtés après la scolarité obligatoire ; un a un baccalauréat ou une maturité professionnelle et aucun d'entre eux n'a pas de achevé de formation. L'activité professionnelle n'empêche pas non plus de prendre une responsabilité à la tête d'une association puisque vingt-huit présidents ayant répondu sont actifs professionnellement – dont vingt-deux à 100% –, neuf sont retraités, un est en formation et cinq dans une situation « autre ».

A nouveau la répartition des répondants révèle la taille démographique des localités avec onze personnes à Fleurier, dix à Couvet, quatre à Noiraigue et quatre à Couvet, trois aux Bayards, deux à St-Sulpice, un à Buttes et un à Travers, aucun de Boveresse n'ayant répondu. Les présidents qui ont répondu sont treize à avoir vécu ailleurs pendant un temps tout en étant nés au Val-de-Travers, douze sont là depuis plus de 10 ans et onze depuis toujours. Tout en considérant ces résultats avec prudence compte tenu de leur absence de significativité statistique, on peut penser que l'accession au poste de président d'une association ne se fait pas dans les premières années après l'installation dans la commune. Aucun habitant résidant à Val-de-Travers depuis moins de 10 ans ne figure effectivement parmi les présidents ayant répondu à l'enquête.

Avec toutes les précautions de rigueur quant à la représentativité statistique des données, nous constatons que les présidents auraient tendance à s'engager davantage que les autres au niveau politique puisque dix personnes parmi les quarante qui ont répondu sont également affiliées à un parti politique.

2.2. Participation et affiliation aux associations et à leurs activités

L'affiliation et la participation des habitants de Val-de-Travers aux activités associatives occupent la deuxième partie du questionnaire. De nombreuses questions concernant le lien avec les associations ne figurent pas dans l'enquête effectuée auprès des présidents d'associations, ou alors sont formulées différemment, à l'exception de celles qui concernent leur niveau d'implication.

La question de la participation aux activités associatives comporte toutefois une certaine complexité, car il est parfois difficile de connaître le niveau d'implication des personnes répondantes. Ainsi, participer aux activités associatives, ne signifie pas forcément être membre d'une association et encore moins s'y impliquer en consacrant des heures de travail bénévole.

2.2.1. Participation aux activités des associations

A la question de savoir si les répondants participent « à des activités proposées par des associations (manifestations et événements divers, etc.) ou bénéficie[nt] de prestations (cours, accompagnement, etc.) et/ou d'infrastructures (sportives, culturelles, sentiers pédestres, etc.) apportées par des associations ? », 65 % d'entre eux répondent par l'affirmative (tableau 1).

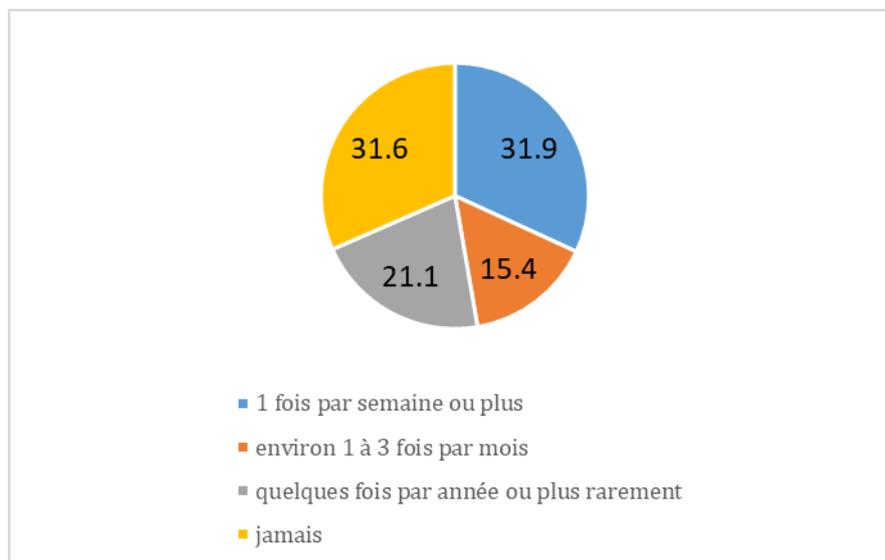


Tableau 1, participation aux activités associative (en pourcentage).

Notons toutefois que, parmi les personnes qui déclarent ne pas bénéficier des activités associatives, il se peut que certaines d'entre elles n'aient pas toujours conscience que telle manifestation (l'Abbaye de Fleurier pour citer la plus importante du Vallon), telle infrastructure (sentiers pédestres par exemple), telle prestation, est en fait apportée par une association. Au niveau national, l'Enquête suisse sur la santé (Office fédéral de la statistique, 2014b) relève que 68,4 % de la population participe au moins une fois par année, aux activités d'une société, d'un club, d'un parti politique, d'une association culturelle ou d'autres groupes, groupes religieux y compris.

Cette méconnaissance de l'apport en aménités de la part des associations pour la qualité de vie d'une région a des répercussions sur le fonctionnement de celles-ci, notamment au niveau financier. Auparavant, les lotos annuels apportaient par exemple des recettes importantes aux sociétés organisatrices. De 3000 à 4000 francs à chaque loto, le bénéfice se mue désormais régulièrement en déficit alors même qu'une vingtaine de bénévoles peuvent être présents. En cause, la participation de joueurs du Val-de-Travers à des lotos organisés à but commercial dans d'autres régions, venant chercher gratuitement les joueurs en bus. Les manifestations (concours, kermesse, brocantes) permettant de récolter de l'argent sont encore organisées, sans toujours que cela rencontre le succès escompté. Une exception concerne la participation à l'Abbaye de Fleurier qui permet aux associations de renflouer leur caisse, même s'il faut de nombreux bénévoles qui ne sont pas faciles à motiver. Contrairement à d'autres manifestations du même type (Braderie de La Chaux-de-Fonds, Promotions du Locle, etc.) qui ont vu une augmentation du nombre de forains professionnels, l'Abbaye de Fleurier réserve les emplacements aux sociétés locales pour leur permettre de récolter des fonds nécessaires à leurs activités.

Mais c'est peut-être aussi la richesse et la multitude d'activités associatives qui contribueraient à réduire la fréquentation pour chacune d'entre elles. Les gens auraient ainsi « trop de choses ». « Si tu n'as pas ton enfant dans la société, tu n'y vas pas », selon les propos de ce président d'une USL. Les facilités offertes par la mobilité permettent également des loisirs en dehors de la région alors qu'auparavant, seules les associations locales apportaient ces activités aux habitants d'une région, à l'exception des plus fortunés. Par conséquent, si le nombre de personnes impliquées dans les sociétés diminue, la quantité des personnes participant aux manifestations organisées par les associations se réduit aussi, impactant les recettes de ces dernières.

La participation aux activités associatives se fait également à travers un soutien financier. Sans compter leurs cotisations en qualité de membres, ils sont 36% parmi la population à contribuer financièrement au fonctionnement des associations locales, à l'instar de 18 présidents d'association ayant répondu au questionnaire. Ce soutien financier provient aussi habituellement des entreprises. Or celui-ci a également diminué fortement. Les industries, toujours présentes au Vallon, soutiennent surtout si l'association bénéficiaire correspond à l'image qu'elles cherchent à véhiculer, ce qui est de moins en moins le cas. De l'avis d'un représentant d'une USL, « on ne vit plus dans le même monde. Avant ces boîtes horlogères se souciaient de nous, aussi parce qu'il y avait de nombreux ouvriers qui étaient actifs dans les sociétés. Les seuls qui soutiennent encore les sociétés sont les commerçants et les artisans. Ceux-ci « jouent vraiment le jeu ; on ne peut pas trop se plaindre chez nous ». Ils contribuent financièrement, notamment pour avoir leurs bâches publicitaires lors d'une manifestation ou leurs encarts dans un programme.

2.2.2. Affiliation aux associations

A la question de savoir s'ils sont membres d'une des 167 associations répertoriées dans la commune, 49.8 % des répondants déclare être affilié à une ou plusieurs d'entre elles, soit près de la moitié de la population. A cela s'ajoute 19,7 % qui ont été affilié à une association par le passé (tableau 2). Les présidents d'association qui ont répondu à l'enquête sont également impliqués dans d'autres associations – sauf pour 10 d'entre eux. Ainsi 26 personnes font partie de 2 à 4 associations, 2 de 5 à 7 associations et 1 de plus de 7 associations. Les données de l'Office fédéral de la Statistique montrent également que les associations de Val-de-Travers emploient 61 personnes, ce qui représente 33.2 équivalents plein temps.

50,2 % des personnes interrogées ne font pas partie d'association et parmi elles, 30,5 % n'en ont jamais fait partie. Les raisons invoquées pour ne pas ou ne plus faire partie d'associations sont de différents ordres. S'agissant d'une question ouverte, les réponses ne peuvent être considérées comme statistiquement pertinentes. Néanmoins, elles apportent un éclairage intéressant pour comprendre une des difficultés actuelles des associations, soit le désengagement de leurs membres actifs et la peine à en recruter de nouveaux.

Le manque de temps et de disponibilité est ainsi la réponse la plus souvent mentionnée pour exprimer l'absence d'affiliation associative (74 réponses), laquelle est parfois reliée expressément à l'activité professionnelle, formatrice ou domestique. Vient ensuite un simple désintérêt pour les associations corrélées avec d'autres centres d'intérêt non organisés de manière associative (52), ainsi qu'une méconnaissance exprimée quant aux opportunités d'engagement associatif (18). 15 personnes invoquent des problèmes personnels liés à leur santé ou à un handicap, quant 14 justifient leur désaffiliation pour des raisons d'âge. D'autres répondants pointent également des activités qui font défaut ou qui ont disparu (6),

notamment par manque de participants, ou encore une « mentalité » et une « ambiance » qui ne convient pas au répondant (3). Dans les questions ouvertes liées aux retombées des activités associatives, il est également exprimé un « manque de reconnaissance » pour l'engagement offert et une « fatigue physique et mentale » qui peut expliquer en partie la désaffiliation aux associations.

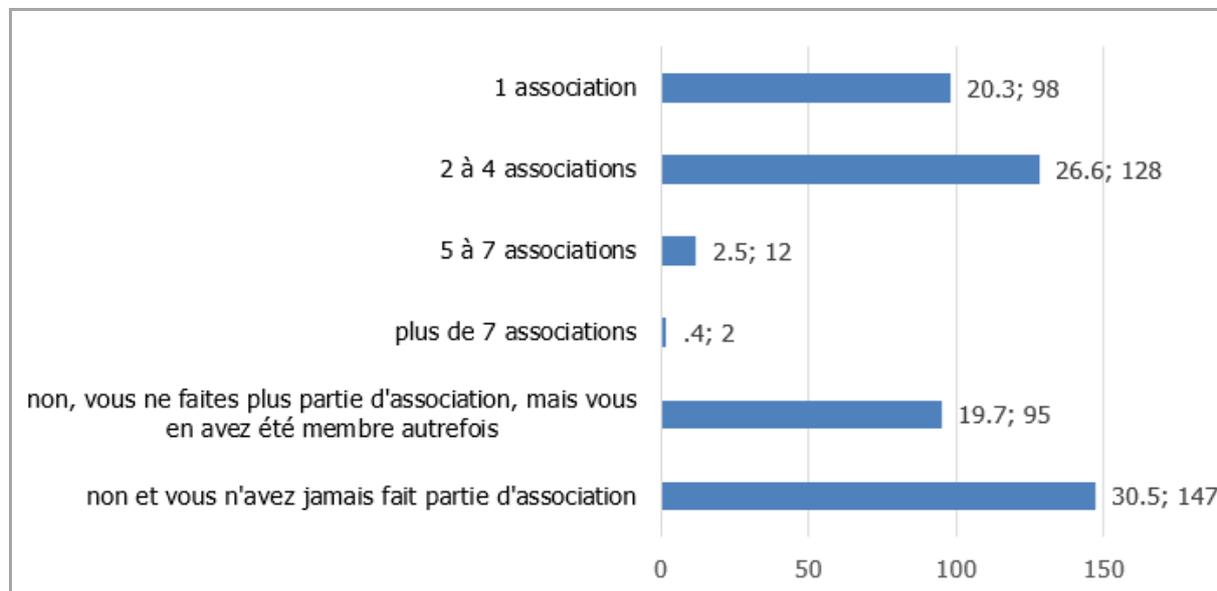


Tableau 2 : Affiliation aux associations parmi la population de Val-de-Travers (en pourcentage et en effectifs)

2.2.3. Investissement dans les activités associatives

Une association fonctionne majoritairement grâce au travail bénévole de ses membres. L'investissement personnel dans les tâches de l'association dont on fait partie semble évident pour de nombreux répondants, notamment au regard des réponses pour ne plus y être affilié (manque de temps, handicap, etc.). Parmi les 49,8 % de personnes qui sont membres d'associations, 34% d'entre elles s'engagent dans un comité, et 17% dans plusieurs comités, ce qui veut dire que plus de la moitié des personnes affiliées à une association participe à son comité. Quant aux présidents d'association qui ont répondu à l'enquête, près de la moitié d'entre eux s'engage dans d'autres comités que celui qu'ils président.

Au niveau national, les statistiques des pratiques culturelles (Office fédéral de la statistique, 2016a) montrent que 61% des Suisses se sont engagés bénévolement dans les 12 mois précédant l'enquête qui a eu lieu en 2014. Quant à la participation de la population active à du travail bénévole organisé, elle s'élève à 19,5 % (Office fédéral de la statistique, 2016b), ce qui montre l'importance des personnes non active professionnellement dans le fonctionnement des associations. Des différences existent entre les villes (58,1 % pour la première enquête, 15,4 % pour la deuxième), les agglomérations (63 % et 17%) et les campagnes (70,4% et 20,6 %).

L'enquête se penche aussi sur le nombre moyen d'heures hebdomadaires qu'effectuent, pour leur société, les personnes affiliées à une association et les présidents d'association. Parmi la population, 43% des répondants consacrent moins d'une heure par semaine, 42,4% entre 1 et 4 heures et 14% entre 5 et 10 heures (tableau 3). Même si les données concernant ces présidents sont à considérer avec précaution compte tenu du nombre de répondants, il semble que leur statut les amène à consacrer plus de temps pour leur société. Ainsi vingt-

trois personnes y travaillent bénévolement entre 1 et 4 heures par semaine, neuf entre 5 et 10 heures, six moins d'une heure et une plus d'une heure par semaine. Parmi la population dans son ensemble, ce sont plus de 10'000 heures hebdomadaires que les habitants du Vallon travaillent bénévolement dans le cadre d'activités associatives, soit plus d'un demi-million d'heures par années.

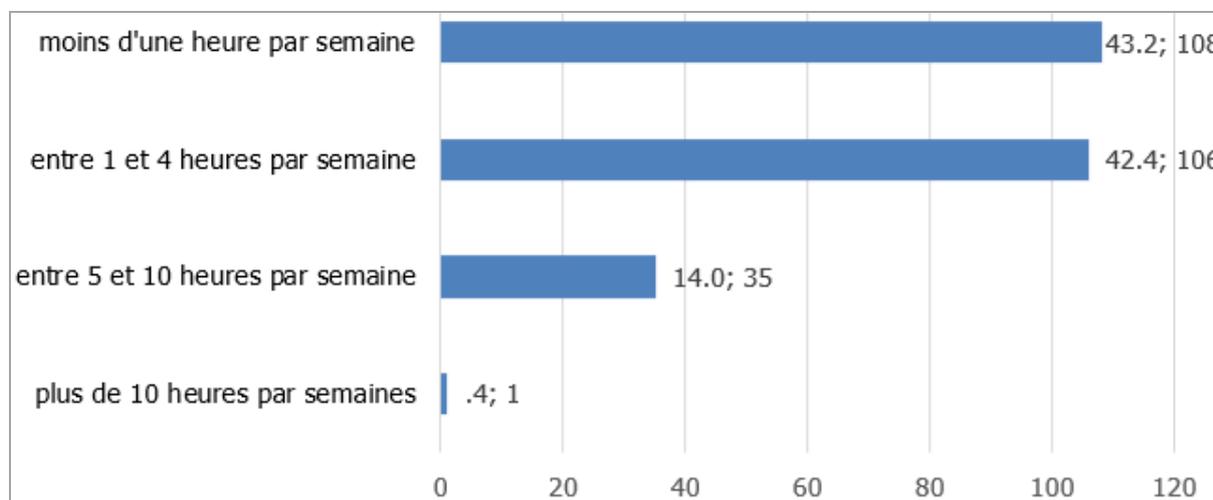


Tableau 3 Temps consacré par les personnes affiliées aux associations aux activités associatives (en pourcentage et en effectif).

Le travail bénévole organisé, soit en majorité le travail exercé dans les associations et autres organisations à but non lucratif, est évalué par l'enquête suisse sur la population active réalisée par l'Office fédéral de la statistique (2013) et par les comptes satellites de production des ménages (Office fédéral de la statistique, 2015). Il en ressort qu'en Suisse le travail bénévole organisé comprend annuellement 317 millions d'heures (119 millions pour les femmes et 198 millions pour les hommes). A titre de comparaison, l'ensemble des travaux qui ne sont pas rémunérés – dont fait partie le travail associatif, mais davantage encore le travail domestique et l'entraide – représente 8,7 milliards d'heures par année, alors que le travail rémunéré s'élève quant à lui à 7,7 milliards d'heures par année.

2.2.4. Tendances à la baisse dans l'engagement associatif

Faire partie d'une association ne signifie donc pas forcément s'investir dans son fonctionnement, basé sur le volontariat. Difficile, voire impossible de contraindre les personnes affiliées à s'engager pour l'organisation des activités associatives ou pour la gestion de la société. De manière générale en Suisse, le bénévolat s'inscrit dans une certaine tendance à la baisse (Freitag et al., 2016). Par exemple, la région du Mittelland dans laquelle est comprise le Val-de-Travers, connaît une diminution du taux de travail bénévole organisé parmi la population. Ce taux est passé de 27,5 % en 2000 à 25,8 % en 2007, 21,1 % en 2013 et 18,6 % en 2016 (Office fédéral de la statistique, 2016c). Cette tendance est observable dans les associations de Val-de-Travers parmi lesquelles plusieurs sont en perte de vitesse. C'est notamment le cas des fanfares dont certaines ont déjà disparu. Selon les représentants des USL, la gymnastique voit également ses effectifs diminuer. Récemment, c'est la société des Samaritains qui a vu son comité se dissoudre faute de relève, ceci alors même que cette association joue un rôle important en assurant la sécurité lors de manifestations.

L'affiliation dans les associations et dans les comités observés dans l'enquête auprès de la population ne suffit donc pas nécessairement à assurer le fonctionnement des associations. Les acteurs associatifs rencontrés lors de cette recherche se plaignent de ce désengagement en général – du point de vue des représentants des USL, seuls 50% des membres s'investissent dans leur société – et encore davantage de l'absence de relève dans les comités.

Nombreux dénoncent une attitude de consommateur face à des biens et services proposés par les associations, alors que celles-ci reposent sur un principe réciprocitaire. Si l'accès à des activités associatives, dans un club sportif par exemple, représente un coût modeste, souvent limité à une cotisation annuelle qui ne dépasse généralement pas la centaine de francs, c'est parce que les membres participent bénévolement à l'organisation de ces activités et à des actions permettant de récolter des fonds. C'est notamment le cas des jeunes, qui sont pourtant les premiers à bénéficier des activités de l'association : « Les jeunes veulent bien venir jouer de la musique, mais quand il s'agit de venir bosser, par exemple ranger une salle, ça ne les intéresse plus. C'est là qu'on retrouve tout le temps les mêmes, les vieux ».

Les sociétés tentent parfois de pallier à ce désengagement avec des motivations financières. Par exemple, le hockey et le foot ont majoré les cotisations de 75 francs par année. Et ils enlèvent 25 francs de cotisation à chaque fois qu'une personne va travailler. Pour motiver la participation, l'amicale sportive de Buttes réduit, pour chaque heure travaillée, les montants d'inscription à des sorties. Des sanctions telles que l'exclusion pour passivité ne sont généralement pas prévues dans les statuts et, en outre, priveraient les associations des cotisations que continuent de verser ces membres passifs.

Ce désengagement est encore plus fort au niveau des tâches de gestion assumée par un comité. Selon les acteurs associatifs rencontrés, il est de plus en plus difficile de convaincre des membres à prendre des responsabilités dans le cadre d'un comité. Dans la logique réciprocitaire qui anime les associations, les membres de comités que nous avons rencontrés ont le sentiment que d'autres personnes avant eux ont consacré beaucoup de temps pour qu'ils puissent, dans telle ou telle société, profiter de prestations, d'activités. C'est donc à eux, désormais, de se sacrifier pour les plus jeunes. « C'est à moi de donner du temps pour cette jeunesse, pour pas qu'elle traîne au jardin public, à la gare. On s'en occupe, chacun avec sa passion. » Le problème réside désormais dans le manque de relève de la part des plus jeunes, ce qui conduit au vieillissement des associations.

Or, d'autres représentants associatifs pointent la difficulté qu'ont certains présidents ou autres membres de comité à déléguer des tâches aux nouveaux membres, conduisant selon eux à un désengagement de leur part. L'un d'eux témoigne : « je suis resté 25 ans président, et je veux laisser ma place à un jeune. Je m'en veux un peu parce que j'aurais dû partager un peu avant. On peut très bien faire et organiser des choses sans avoir des postes clés. » Un autre abonde dans ce sens en critiquant « des présidents d'association qui ne veulent jamais céder leur place et qui se sentent indispensables. » Et, quand des plus jeunes acceptent de prendre des responsabilités, ils sont soumis à l'observation et au jugement des anciens qui ne tolèrent parfois pas les erreurs commises par les débutants. Il n'est donc pas rare que ces derniers abandonnent rapidement leur poste faute d'avoir été soutenus dans l'apprentissage des tâches dirigeantes.

Plusieurs représentants d'associations considèrent que c'est la passion pour une activité qui constitue la motivation première à s'affilier à une société et par la suite à s'y investir. C'est

seulement après avoir bénéficié des prestations de cette association que certains vont s'investir en prenant des fonctions. Personne ne va directement au comité d'une société, particulièrement lorsqu'on est jeune. Pour un président d'une USL, « Entre 17 et 25 ans, il faut leur ficher la paix. Après 25 ans, s'ils sont toujours là, ils s'investiront. C'est parmi plusieurs jeunes qu'on trouvera la perle rare qui s'investira ». L'affiliation des enfants et des jeunes à une association est donc essentielle pour sa pérennité, d'autant plus que c'est souvent à travers les réseaux interpersonnels que de nouveaux membres s'affilient. « C'est un cercle vicieux : moins une société a de jeunes, moins elle en aura ». Dans ce sens, la gratuité des activités pour les jeunes, sinon une cotisation modeste, est également importante à maintenir. « La gratuité, on doit pouvoir l'offrir aux jeunes. On se bat pour ça ». Les représentants d'association attendent donc de la commune qu'elle favorise cet accès aux sociétés pour les jeunes, notamment à travers des subventions, en particulier pour ceux dont les parents auraient des difficultés financières.

Ce sont également les démarches administratives qui peuvent démotiver les bénévoles à s'investir pour l'organisation d'activités associatives, démarches qui représentent non seulement un temps supplémentaire, mais également des frais. « On est une société où on serait prêt à organiser beaucoup plus de manifestations. Simplement quand on voit le coût, mais le coût au niveau financier, en plus du coût administratif, parfois on abandonne. On se dit, « non, je ne peux pas faire ça », parce que ça revient trop cher et si la société perd de l'argent – alors qu'on a déjà tellement peu de réserve – ça serait fatal pour la société. Entre tout ce qui est contraintes administratives, de sécurité, ça complique énormément les choses. » Ces démarches administratives sont encore davantage décourageantes pour de jeunes membres d'association, déjà peu aguerris au montage de projets. « En tant que jeune qui commence à s'investir dans des projets associatifs, l'impression qu'on retient c'est toute cette administration qui nous tombe dessus tout à coup. On parle de patente, mais il y a aussi des tas d'autres choses dont on n'avait pas idée que ça existait. »

S'il revient aux associations elles-mêmes d'attirer des nouveaux membres et les encourager à s'investir dans l'organisation des activités, nous verrons ci-dessous quelles sont les propositions pour qu'une commune contribue à cette attractivité.

2.3. Perception des retombées des activités associatives auprès de la population, des présidents d'association et des autorités.

Un des objectifs principaux de la recherche consistait à évaluer la perception des retombées des activités associatives auprès de la population et des présidents d'association, après avoir été tout d'abord identifiées dans la littérature scientifique et le discours des autorités communales. Le tableau 4 récapitule les résultats obtenus pour les réponses à la question : les associations de Val-de-Travers dont vous êtes (ou étiez) membres ou dont vous profitez de l'activité vous permettent et/ou vous ont permis ...⁸ L'échelle d'évaluation était la suivante : 1. Pas du tout d'accord ; 2. Pas totalement d'accord ; 3. Partiellement d'accord et 4. Entièrement d'accord.

⁸ Respectivement, pour le deuxième questionnaire posait la question ainsi : L'association dont vous êtes le président permet ou a permis aux habitants de Val-de-Travers ...

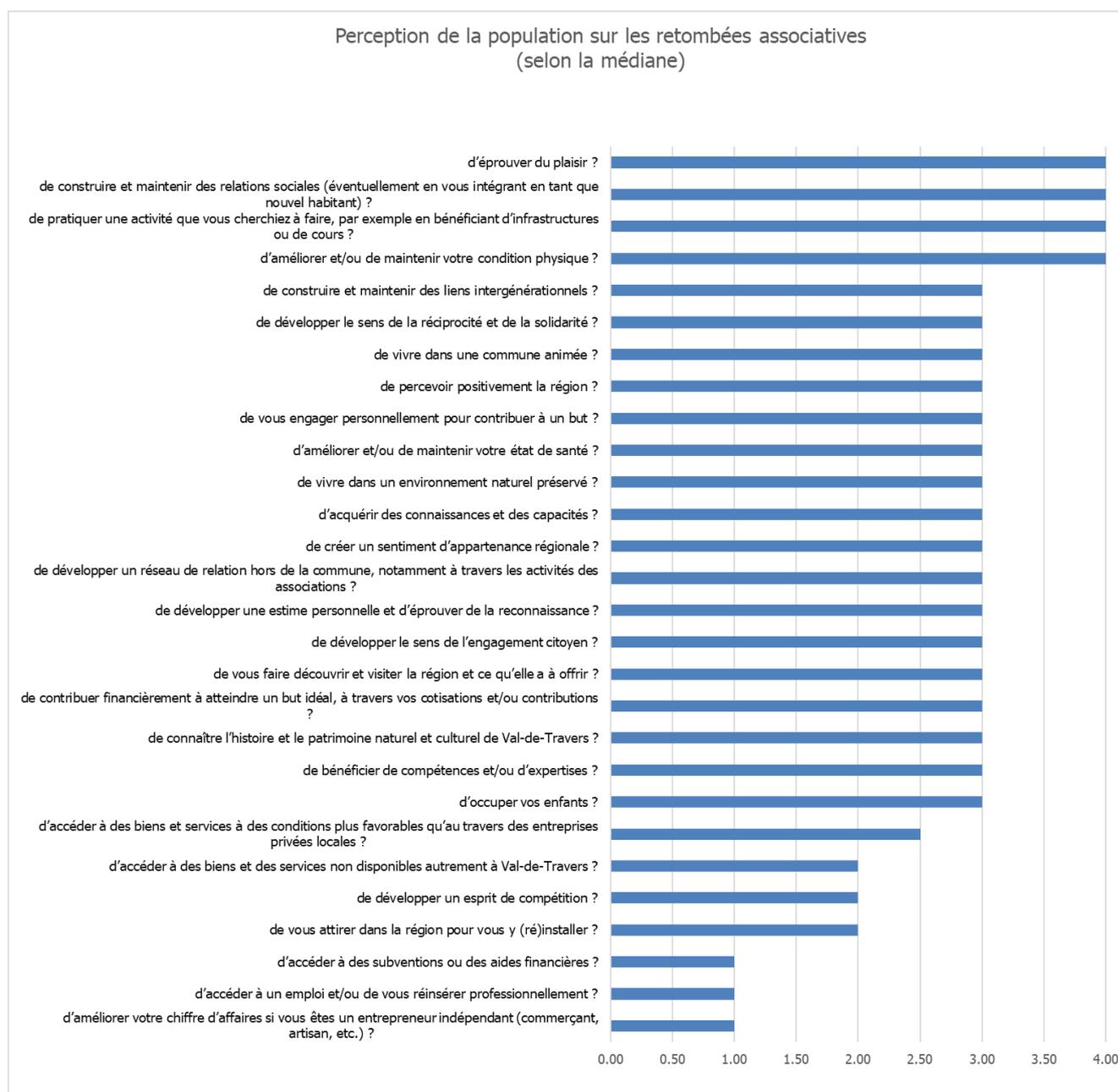


Tableau 4. Perception de la population sur les retombées des activités associatives (selon la médiane).

Lorsqu'on évoque les retombées des activités associatives pour le développement socio-économique d'un territoire, plusieurs caractéristiques apparaissent : économiques, sociales, environnementales, culturelles, politiques, etc. Néanmoins, elles sont loin d'être exclusives l'une par rapport aux autres, en raison de la nature systémique d'un territoire⁹. Les retombées des activités associatives pour des individus ou des organisations en particulier ne sauraient être distinguées totalement de leur influence pour l'ensemble du corps social du territoire qui les abrite. Quant aux caractéristiques de type économique, politique, culturel,

⁹ Pour Moine (2006, p. 126), « le territoire est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part ».

social ou encore environnemental, elles s'interpénètrent les unes les autres. Le découpage que nous proposons n'a donc d'autres fins que de faciliter la compréhension.

2.3.1. Retombées individuelles et sociales

Les associations reposent sur le volontariat que ce soit au niveau de l'engagement bénévole pour mettre en œuvre des activités ou pour y participer en tant que simple bénéficiaire de ces dernières. Cette dimension libre et non contraignante¹⁰ des activités associatives contribue au développement personnel des individus tout en étant favorable à la cohésion sociale et à l'enrichissement culturel collectif. L'observation du monde associatif permet de remettre en question l'opposition régulièrement faite entre intérêt individuel et intérêt collectif, ou entre individualisme et altruisme, lesquels forment les deux pôles d'un même continuum (Zask, 2011, p. 57). Dans le fait de prendre part à une activité collective, les « intérêts sont socialisés, non seulement en raison de l'origine sociale des choses visées, mais aussi en raison du fait que l'association [ici dans le sens de se mettre ensemble] elle-même est appréciée et valorisée » (Ibid.). En contribuant personnellement aux activités d'une association locale, un individu construit sa propre singularité. Suivant une perspective aristotélicienne de la nature communautaire de l'être humain, celui-ci ne peut en effet parvenir à s'estimer lui-même comme sujet d'un groupe ou d'une société qu'en se soumettant à l'impératif d'une reconnaissance réciproque avec les personnes avec lesquelles il partage son existence (Honneth, 2000). En d'autres termes, « les groupes contribuent à l'individualisation de leurs membres [...], de même que les individus contribuent à la vie de leur groupe, en les faisant évoluer et vivre » (Zask, 2011).

La conjonction entre intérêt individuel et intérêt collectif se vérifie particulièrement lorsqu'on s'intéresse au plaisir éprouvé dans l'activité associative. Au près de la population, cette retombée récolte ainsi la meilleure évaluation avec une moyenne de 3.71, proche de l'unanimité se situant à 4.00 (« entièrement d'accord »), alors qu'elle monte à 3.84 pour les présidents d'association. Loin d'une conception utilitariste de l'être humain postulant la recherche du profit personnel, ces résultats montrent à quel point l'engagement pour un projet en commun, profitant à soi et à autrui, apporte une satisfaction morale, un « enrichissement personnel » et un « bien-être du simple "don de soi" ». Comme le dit cette personne, « l'apport du bénévolat ce sont surtout des rencontres et des réflexions qui me font avancer dans mon engagement personnel. La richesse du partage n'a pas de prix ! ». Ainsi, pour plusieurs répondants, les associations sont un moyen de « se réunir par centre d'intérêt », notamment dans le but de « développer ses propres loisirs ». Selon l'observatoire du bénévolat, (Freitag et al., 2016), 75% des personnes qui s'engagent déclarent comme motivation principale le principe de « faire bouger les choses avec d'autres personnes ». En ce sens, les répondants à notre étude sont partiellement d'accord par rapport à l'idée que les associations « favorisent l'engagement personnel pour contribuer à un but » (3.11 et 3.41), un peu moins d'accord quant au fait qu'elles permettent de contribuer financièrement à atteindre un but idéal, à travers des cotisations et/ou contributions (2.58 et 2.57). Ce n'est donc pas étonnant si le « développement du sens de la réciprocité et de la solidarité » est une retombée des activités associatives qui obtient également une moyenne élevée (3.28, et

¹⁰ Certes, de nombreuses personnes peuvent se sentir obligées d'œuvrer en faveur d'une association et même de participer aux activités proposées, mais il s'agit là de normes sociales et non de règles légales formelles.

3.39)¹¹. Malgré le plaisir éprouvé, signe d'une certaine reconnaissance pour l'investissement consenti, les répondants ont plus de réticence à considérer « l'estime personnelle développée dans le cadre d'une association », laquelle obtient les moyennes de 2.81 et 2.92. Selon Bourdieu (1994), il existe des champs de pratiques où le désintéressement est valorisé et le calcul nié, ce qui semble effectivement caractéristique du monde associatif comme le montrent les résultats plus modestes concernant les retombées au niveau du chiffre d'affaires ou l'accession à un emploi que nous évoquerons ci-dessous.

Les activités sportives, culturelles ou sociales organisées par les associations permettent à la population de se « se côtoyer autour de centres d'intérêt commun », de « se réunir » et de « se resserrer en tant qu'habitant de Val-de-Travers », selon les propos rédigés par les répondants dans les questionnaires. Au-delà de cette participation, c'est encore davantage dans l'engagement pour un projet associatif collectif – ce « travail du commun » selon l'expression de Nicolas-le-Strat (2016) – que vont se créer et se maintenir des liens sociaux interpersonnels, intergénérationnels et interculturels. Cette dimension sociale est très présente dans les remarques des répondants, n'hésitant pas à ajouter spontanément cette retombée aux diverses propositions du questionnaire s'inscrivant déjà dans cette perspective en obtenant de bonnes évaluations. Ainsi, pour la population de Val-de-Travers, les activités associatives contribuent à « construire et maintenir des relations sociales (éventuellement en vous intégrant en tant que nouvel habitant) », attribuant à cette retombée une note moyenne de 3.34 – 3.53 pour les présidents d'association. La construction et le maintien des liens intergénérationnels est noté respectivement 3.32 et 3.55. De l'avis de représentants des associations – en tant que président d'une Union des sociétés locales –, celles-ci sont un moyen efficace d'intégration dans la sociabilité locale : « Il n'y a pas meilleur moyen pour s'intégrer dans le village. Même si c'est sûr qu'il faut en avoir envie et se mouiller. »

Agulhon et Bodiguel (Agulhon & Bodiguel, 1981) montrent que, au moment où l'activité agricole a décliné dans les régions rurales françaises, ce sont précisément les associations qui ont permis de maintenir une sociabilité entre les habitants au-delà des seuls liens familiaux. Tout en travaillant dans les villes à proximité, ce sont des activités sportives, culturelles et sociales organisées par les associations qui ont garanti une certaine cohésion sociale. Si Val-de-Travers n'est pas comparable à ces régions rurales françaises de par l'histoire industrielle qui la caractérise, force est de constater les bouleversements survenus avec le départ d'entreprises importantes (Dubied notamment), la reconfiguration de l'horlogerie suite à la crise des années 1970, ainsi que l'influence de la mobilité automobile sur la pendularité des travailleurs. La sociabilité n'étant plus construite principalement à travers l'activité professionnelle, elle se déplace vers les activités associatives et limite par conséquent l'exode des habitants vers leur lieu de travail.

Les relations sociales qui se créent au sein des activités associatives, en particulier pour ceux qui y contribuent, concourent donc à la création d'un sentiment d'appartenance régionale. Cette retombée recueille la note moyenne de 3.02 auprès de la population et de 3.00 pour les présidents d'association, soit le signe que les répondants sont « partiellement d'accord ». Si ce sentiment d'appartenance ne se réduit pas aux relations sociales, il en est une composante majeure avec la perception du paysage comme il ressort de nombreuses études d'évaluation de l'image de commune auprès de ses habitants (Babey & Giaucque, 2009). Cet ancrage va notamment se révéler auprès de personnes ayant quitté Val-de-Travers, avant de

¹¹ Le « Développement du sens de l'engagement citoyen » est moins bien noté (2,80 et 2,70), probablement en raison du sens politique que peut revêtir ce terme.

s’y réinstaller éventuellement. Il en est ainsi de ce président de club qui est revenu chaque semaine dans sa commune tout en résidant pendant 35 ans dans une région située à plus d’une demi-heure de route. Une personne constate que les activités associatives permet de maintenir du « lien avec la région lorsque l’on étudie loin du Val-de-Travers. Cela permet de revenir plus facilement à la fin de notre formation ».

Enfin, ces liens ne se limitent pas à la région, mais peuvent également se construire vers l’extérieur. La population et les présidents d’association jugent en moyenne à 2.83 et 3.22 – ce qui s’explique certainement par le statut de ces derniers au sein de leur société – que les activités associatives contribuent au développement d’un réseau de relation hors de la commune.

2.3.2. Retombées culturelles

En tant qu’espace privilégié pour la construction des liens de sociabilité, les activités associatives ont des retombées d’ordre culturel tout autant dans son acception restreinte d’expressions artistiques que dans le sens anthropologique d’ensemble de pratiques et de normes élaborées et partagées collectivement. Cette dimension culturelle va également concerner les individus qui participent aux activités associatives ou s’y engagent, par exemple en développant des savoir-faire et des savoir-être, comme le territoire dans sa globalité à travers la perpétuation de tradition et de patrimoine locaux. Les activités associatives façonnent et véhiculent ainsi une identité régionale.

Du point de vue individuel, la population est, en moyenne, partiellement d’accord (3.05) sur le fait que les activités associatives lui permettent d’acquérir des connaissances et des capacités, perception qui monte à 3.42 pour les présidents d’association qui ont répondu au questionnaire. Ces savoirs ne s’acquièrent pas uniquement à travers des cours ou des formations dispensées par une association envers des bénéficiaires, mais également et peut-être avant tout par l’engagement associatif. Ces résultats tranchent quelque peu avec ceux obtenus à la question sur le fait de bénéficier de compétences et/ou d’expertises pour laquelle la population donne une note moyenne de 2.51 et les présidents d’association de 2.41. Pourtant cette capacité d’expertise est reconnue par le conseiller communal en charge de la culture et des sports pour qui les associations peuvent être des partenaires particulièrement utiles à la commune en étant aux prises avec des questionnements précis tels que l’état de la rivière observé par les pêcheurs. Des répondants aux questionnaires remarquent en ce sens que leur activité associative leur permet d’être en contact avec des représentants communaux ou cantonaux sur des sujets qu’ils maîtrisent. Ce rôle d’expertise est également relevé par un participant à une séance plénière qui donne l’exemple de l’acquisition d’une moto. Contrairement à un magasin spécialisé, les membres du moto-club dispenseront certainement des conseils non motivés par la vente d’un véhicule et, partant, davantage objectifs que chez un concessionnaire.

Pour les représentants des associations, l’existence d’associations formatrices contribue à éviter l’oisiveté des jeunes, source de maux divers : « Sans le bénévolat, ces jeunes seront aussi devant la télé ou les jeux vidéo ». « On ne veut pas que les jeunes soient tous dans le jardin public de la gare. On préférerait qu’ils soient dans une société le soir, mais pour cela il faut créer des bonnes conditions d’accès. » Et d’insister sur le fait que de participer aux activités associatives, « c’est aussi un état d’esprit, il y a une éducation, un savoir-vivre qui s’acquiert » Certaines personnes mentionnent également l’opportunité, offerte dans le cadre des activités associatives, de s’ouvrir à l’altérité et de développer la tolérance. En ce sens, la création du centre d’animation Barak à Fleurier, portée par une association du même nom,

concourt en partie à attirer des jeunes non affiliés à des sociétés tels que des clubs sportifs par exemple. Par contre, lorsqu'on demande à la population si les activités associatives permettent d'occuper leurs enfants, on observe une très forte dispersion entre les personnes qui ne sont « pas du tout d'accord » avec cette proposition et celle qui le sont « entièrement ». Si la moyenne est plutôt satisfaisante avec une perception moyenne de 2.45 auprès de la population et de 3.00 pour les présidents d'association, ces résultats ont la plus grande variance dans les réponses obtenues. Cette variance illustre à notre avis la difficulté de réduire les activités associatives à une garde d'enfant comme pourrait l'être un accueil parascolaire. De l'opinion des acteurs associatifs rencontrés, les parents ont en effet tendance à considérer les activités sportives et culturelles proposées par les associations comme un moyen d'occuper leurs enfants et omettent parfois la dimension réciprocaire de l'association. En d'autres termes, ils voient les associations comme des prestataires de services dont ils sont les clients et non des membres censés s'investir pour la bonne marche de l'association.

A travers ces individus qui participent et contribuent aux activités associatives, c'est donc l'identité culturelle d'un territoire qui est façonnée, entretenue et véhiculée. Les fêtes, manifestations et autres événements sont tout autant de rites collectifs autour du sport, de l'art, du patrimoine ou de l'histoire locale, perpétuant ainsi des traditions, les inventant parfois. Certaines associations ont même explicitement pour but de promouvoir la culture et les expressions artistiques locales. Habitants et présidents d'associations sont en moyenne entièrement d'accord pour considérer que les activités associatives permettent de vivre dans une commune animée (3.27 et 3.49), certains ajoutant qu'elles contribuent au « bien-être » de la région. Ils sont tout autant d'accord sur le fait qu'elles permettent de percevoir positivement la région (3.11 et 3.22)¹². Pour les représentants associatifs (présidents d'une union ou d'une association des sociétés locales), les associations sont véritablement une vitrine du Val-de-Travers. « On montre une image de cette vallée, comment on se bat, ce qu'on fait, la solidarité qui existe ». Ce sont notamment les résultats obtenus dans le sport ou les prestations musicales qui contribuent à véhiculer une image positive de la commune à l'extérieur. Mais aussi la vitalité que ces activités représentent : « lorsqu'un élu va à Neuchâtel, on va lui dire : "ta commune est vivante, il y a toujours quelque chose qui se fait" ». Enfin, les répondants sont en moyenne partiellement d'accord pour considérer que les activités associatives permettent de découvrir et visiter la région et ce qu'elle a à offrir (2.76 et 2.51) et de connaître l'histoire et le patrimoine naturel et culturel de Val-de-Travers (2.56 et 2.37)¹³.

Pour le conseiller communal en charge de la culture et du sport, c'est aussi le soutien de la commune aux associations locales qui permet d'en faciliter le fonctionnement qui aura pour répercussion de véhiculer une image positive de la région : « L'image à l'extérieure se décline par le fait que quand les clubs organisent des choses et qu'on les soutient et qu'on est présent, les gens ont l'impression d'être bien accueillis à Val-de-Travers. Dans l'image de la région, c'est très positif. [...] Les sociétés font 95% du travail, mais le fait qu'on soit là en tant que collectivité, qu'on offre l'apéritif, qu'on prête les salles, etc., c'est anecdotique dans

¹² La proposition selon laquelle les activités associatives attirent des personnes pour y habiter ou s'y réinstaller est moins bien jugée (2.09 et 2.19), résultats qui sont à considérer à l'aune du profil des répondants qui ont, pour plus d'un tiers, toujours vécu au Val-de-Travers. .

¹³ A l'inverse, des personnes critiquent ouvertement le rôle de certaines associations pour véhiculer une image négative de la région, notamment autour de la valorisation de l'absinthe.

le volume d'engagement qui est nécessaire, mais ça joue un rôle sur la manière dont c'est perçu ».

2.3.1. Retombées économiques

Les activités associatives ont des retombées économiques pour les individus et le territoire sur lequel elles sont organisées. Il importe ici de ne pas réduire l'économie à sa dimension marchande, mais de considérer les aspects non monétaires et non marchands du fait associatif (Laville, 1997). Si les associations n'ont pas de but lucratif et peuvent par conséquent être catégorisées comme des activités non marchandes, il n'en demeure pas moins qu'elles peuvent être actives sur des marchés et avoir une activité commerciale. Les associations peuvent également avoir un rôle de redistribution (économie non marchande), notamment auprès de personnes dans le besoin. Enfin, si leur fonctionnement réside en majorité sur l'échange non monétaire de biens (dons) et de services (bénévolat), rappelons que les associations de Val-de-Travers sont elles-mêmes employeuses puisqu'elles fournissent 61 emplois (33.2 équivalents plein temps). Ce sont également les retombées économiques des activités associatives qui s'inscrivent dans ces différentes catégories.

Lorsqu'on s'intéresse aux retombées directement marchandes des activités associatives, on remarque une certaine réticence des répondants à associer cette dimension à un domaine perçu comme vertueux par essence (Lochard, 2013). Quand on leur demande si les activités associatives de Val-de-Travers leur a permis d'« accéder à un emploi et/ou de [se] réinsérer professionnellement ? » dans l'idée que les associations contribuent à créer des liens sociaux facilitant l'intégration professionnelle, la population n'est pas totalement d'accord avec cette proposition puisqu'elle évalue cette retombée avec une moyenne de 1.60 (respectivement 1.68 pour les présidents d'association). Il en est de même pour l'« amélioration de [leur] chiffre d'affaires si vous êtes un entrepreneur indépendant (commerçant, artisan, etc.) » (1.44 et 1.68). De l'avis des personnes interrogées, les activités associatives ne permettent pas non plus d'« accéder à des subventions ou des aides financières » (1.63 et 2.28¹⁴). Autrement dit, ces trois propositions sont celles qui accueillent le moins d'approbations des répondants à l'enquête.

Toutefois, les activités des associations ont des répercussions économiques pour les acteurs régionaux et pour la commune qui voit des aménités proposées à la population, contribuant à sa qualité de vie et à son attractivité, sans avoir à en financer la totalité. Exemple parmi d'autres, la Fête du Sel est subventionnée par la commune à hauteur de 750 francs, dont 500.- en subvention et 250.- en prestations, alors que la manifestation a un chiffre d'affaires situé entre 15'000 et 20'000 francs par année. Cet argent circule en grande partie dans l'économie locale entre les commerçants et autres fournisseurs de biens et services. À l'instar des organisations culturelles étudiées par Rota et al. (2014) dans le canton du Jura, les dépenses des associations locales se font en majorité sur le territoire communal et cantonal (achats, locations, taxes, etc.).

Ces retombées économiques concernent également l'acquisition et la gestion d'un patrimoine immobilier. Par exemple, le Musée régional de Val-de-Travers, géré par une fondation, a acheté un bâtiment historique et l'a restauré par ses propres moyens avec l'aide de fonds, parmi lesquels une contribution de la Loterie romande, auxquels la commune n'aurait probablement pas eu accès. La commune ne prend à sa charge que l'entretien et les

¹⁴ Les présidents d'association ont peut-être davantage perçu le sens de la question qui s'intéressait précisément à la capacité de redistribution monétaire des associations.

réparations courantes du lieu tout en permettant l'existence d'activités culturelles (théâtre des mascarons) et le maintien d'un patrimoine (séchoir à absinthe), le tout pour une subvention à hauteur de 75'000 francs par année. La fondation prend à sa charge les gros travaux d'entretien lorsqu'ils surviennent. La délégation de cette tâche s'avère donc intéressante économiquement pour la commune.

D'autres retombées ont également une caractéristique économique qui ne se réduit pas à une dimension monétaire. Les associations contribuent en effet largement à créer et gérer des aménités pour le territoire sur lequel elles œuvrent. Ces aménités existent sous la forme d'infrastructures mises à disposition et entretenues, de cours proposés ou encore de manifestations et autres événements sportifs, culturels et festifs organisés. C'est en premier lieu la possibilité de pratiquer une activité, par exemple en bénéficiant d'infrastructures ou de cours » qui est offerte à la population et que celle-ci reconnaît pleinement comme une retombée importante en y accordant la note moyenne de 3.25 (les présidents d'association vont même jusqu'à 3.61). La population est un peu moins d'accord sur le fait que les associations lui permet d'accéder à des biens et des services non disponibles autrement à Val-de-Travers (moyenne de 2.35 et 2.64), ainsi que sur la possibilité d'accéder à des biens et services à des conditions plus favorables qu'au travers des entreprises privées locales (2.39 et 2.64).

Les retombées économiques des activités associatives ne sauraient pourtant se réduire à ces éléments monétaires et relatifs aux aménités que les associations mettent en œuvre. Des dimensions telles que le renom et l'identité d'une région, les liens de sociabilité, l'ancrage territorial, la transmission de savoir et l'acquisition de compétences, dimensions auxquelles contribuent les activités associatives, participent également du dynamisme économique d'une région. Loin d'être séparée des autres activités humaines et malgré les tentatives d'isoler ce champ selon un mode de fonctionnement qui lui serait propre, l'économie est encadrée dans la totalité du corps social qui en détermine en retour ses valeurs et son organisation (Polanyi, 1983). Les associations locales sont en effet porteuses d'activités économiques qui, avec les commerçants, artisans et autres PME, peuvent être situées dans les marchés locaux (Braudel, 1979). Comme toute activité économique locale organisée, elles vont s'appuyer sur l'existence d'activité économique informelle non monétaire et non marchande telles que le travail domestique, l'entraide ou l'autoproduction qui existent en raison des liens de sociabilité et forment ensemble une sorte de « rez-de-chaussée » des civilisations. En retour, ces activités économiques organisées au niveau local dans des associations, des commerces ou autres PME vont contribuer à créer et entretenir des liens de sociabilité dans un territoire donné, ce que les activités capitalistes développent dans une bien moindre mesure¹⁵.

¹⁵ Pour Fernand Braudel, l'économie de marché ne se confond pas avec le capitalisme, lequel forme précisément en tant qu'économie monde, le deuxième étage de l'économie reposant sur les deux premiers niveaux tout en cherchant à s'en autonomiser.

3. Relations entre collectivités publiques et associations

Les relations entre les collectivités publiques et les associations existent inévitablement. Ces dernières étant actives sur un territoire communal, cantonal et fédéral, elles sont tout d'abord soumises à des réglementations qui dépendent de ces différents échelons. Les activités et prestations de ces organisations associatives répondent ensuite à des besoins et attentes de la part de populations résidentes et/ou présentes sur ce territoire, jouant parfois un rôle de sous-traitants d'une collectivité publique. Enfin, les collectivités publiques, en particulier communales, soutiennent la plupart des associations dans la mise en œuvre de leurs activités, à travers des subventions, la mise à disposition d'infrastructures et de prestations des services communaux.

Comme nous l'avons vu ci-dessus avec Laville et Vaillancourt (1998), plusieurs types de relations peuvent s'instaurer entre les collectivités publiques et les associations. Premièrement, la relation peut être de type néolibéral en encourageant les collectivités publiques à confier à des instances non publiques, qu'elles soient marchandes ou associatives, la responsabilité de dispenser des services dont elles doivent traditionnellement s'acquitter, dans le but notamment de réduire les dépenses publiques. Un deuxième type de relation est dite social-étatiste lorsque les associations sont réduites au rôle de suppléantes de l'Etat et des services publics selon des rapports tutélaires et de sous-traitances. Troisièmement, une relation de type solidaire cherche à dépasser ces deux formes d'instrumentalisation des associations et en les considérant pour leur potentiel en matière de socialisation et de développement d'activités économiques au sens large. Une collectivité publique construit ici des partenariats avec les associations dans le cadre de projets les concernant et, plus généralement, de façon régulière afin d'anticiper les problèmes qui surviennent inévitablement.

3.1. Position de la Commune de Val-de-Travers vis-à-vis des associations locales

La commune de Val-de-Travers s'inscrit à notre sens dans ce type de relations solidaires aux associations, ce que le conseil communal exprime dans le programme de législature pour la période 2012-2106. Le soutien à la vie associative y figure comme l'un des objectifs. « Le lien communautaire, premier des quatre axes qui sous-tend notre programme de législature s'articule sur le besoin d'identité et de reconnaissance. Le deuxième axe de notre programme, l'environnement, développe notamment les enjeux liés aux rapports que nous entretenons avec l'ensemble des individus avec qui nous partageons au quotidien notre vie sociale, culturelle, et politique. La vie associative est, de fait, un élément fort de ces deux thèmes et la volonté du conseil communal est d'affirmer son soutien au développement de ce volet de la vie communautaire » (Val-de-Travers, 2011).

Selon Christian Mermet, conseiller communal en charge du dicastère du territoire (urbanisme), des sports et de la culture (DTSC), le soutien communal aux associations locales se justifie compte tenu de l'énorme travail qu'elles fournissent pour la région. Ce sont des ressources et des montants considérables qui sont mis à disposition du territoire communal et de ses habitants. La commune doit donc pouvoir les soutenir dans leur travail en apportant une partie de l'aide financière, matérielle ou logistique. L'aide de la commune peut notamment être déterminante pour la conduite des activités associatives, que ce soit à travers la mise à disposition de salles, les prestations des services communaux lors de manifestations (sécurité, matériels, etc.) ou encore les subventions qui financent certaines

charges et jouent parfois un rôle de déclencheur pour l'obtention de fonds auprès d'autres partenaires.

Aux yeux du conseil communal, le soutien aux associations ne doit pas être considéré comme une charge, mais comme un investissement au service de la commune et de ses habitants. Ce soutien, à travers la mise à disposition d'infrastructures, l'octroi de subvention et la gratuité de prestations, coûte certes à la commune, mais cela relève d'un choix politique, non d'une problématique de gestion publique qui concerne davantage la mise en œuvre optimale de cette décision. Autrement dit, le soutien communal à la vie associative n'est pas réduit à la distribution de subventions pour personnes morales, mais vise à en faire un outil stratégique de développement socio-économique de la commune et un axe de la vie de ses habitants.

Au centre du programme de législature 2012-2016 de la commune de Val-de-Travers se trouve l'instauration d'une logique bottom-up. A la différence d'une vision cherchant à imposer un mode de fonctionnement aux personnes et organisations inscrites sur le territoire communal, le conseil communal a voulu constituer un programme qui parte de ce que les gens vivent, de ce qu'ils ont besoin, de ce qui est bien pour eux, pour construire des outils et une structure pour répondre à ces attentes. Ce principe bottom-up vise notamment à instaurer une relation de partenariat avec les acteurs du territoire. Ceux-ci sont invités à s'adresser au conseil communal ou aux services compétents dès le démarrage d'un projet. Il s'agit de leur faire gagner en efficacité et surtout en temps en faisant en sorte d'élaborer des projets qui soient en adéquation avec les attentes et les exigences de la commune, notamment d'un point de vue légal.

Au niveau de l'encadrement des associations locales, Christian Mermet cherche à mettre en application ces mêmes principes, d'une part en partant des besoins et activités spécifiques aux différentes associations et d'autre part en développant leur autonomie, ceci à travers la création de partenariats durables. Ces partenariats se justifient tout d'abord par une réponse adéquate apportée aux besoins des associations locales, lesquels sont exprimés de manière régulière lors de rencontres entre le service de la vie associative et les représentants associatifs. Mais ils doivent surtout permettre d'améliorer l'efficacité des activités associatives dont les retombées profitent également à la commune. Selon le conseiller communal Christian Mermet, considérer les caractéristiques respectives des associations et de leurs activités implique que l'aide apportée par la commune doit être établie en fonction de critères généraux et non dépendre de règles trop formelles. Une telle réglementation ne saurait en effet saisir la diversité et l'évolution inhérentes au monde associatif, ni convenir au fonctionnement en majeure partie amateur et bénévole des associations.

3.1.1. Fonctionnement du service de la Culture et des Sports

La volonté de soutenir les associations locales s'est traduite en 2012, année de l'accession au conseil communal de Christian Mermet, par la réorganisation des dicastères communaux. Le dicastère qui s'occupait auparavant du Développement territorial s'est vu associé à la Vie associative et à la Culture. Cette mention de la dimension associative des projets culturels et sportifs a néanmoins disparu en 2016, année lors de laquelle le dicastère a été rebaptisé Gestion du territoire, de la Culture et des Sports. Si cette nouvelle dénomination ne comprend dès lors plus certains projets associatifs, l'importance du sport au Val-de-Travers la rend plus cohérente.

Fin 2015, une réorganisation du dicastère a conduit à inscrire plusieurs éléments dans le cahier des charges de la secrétaire de direction, dans une volonté de transparence. Ces

activités en lien avec les associations concernent le soutien logistique aux activités associatives et l'octroi des aides financières, correspondant à un poste à mi-temps. Une partie importante du poste est consacré à la réorganisation du soutien aux associations à travers la location des salles et l'établissement des grilles de subventions. Il y a aussi du temps de travail administratif qui est offert aux associations pour des envois de courrier¹⁶, des conseils en matière de recherches de fonds et d'élaborations de dossiers, etc. Le conseiller communal consacre quant à lui beaucoup de temps à rencontrer les acteurs associatifs et à les accompagner dans le montage de certains projets lorsqu'ils s'avèrent complexes. Christian Mermet et sa secrétaire de direction ont une séance hebdomadaire pour traiter des affaires du dicastère et donc des questions relatives aux associations. Ils discutent des demandes et déterminent si les informations reçues par courrier, téléphone, etc. sont suffisantes pour prendre une décision ou si d'autres sont nécessaires. Les factures relatives aux associations sont généralement visées par la secrétaire de direction, mais c'est la signature de Christian Mermet qui déclenche le paiement.

Le conseiller communal est régulièrement invité aux assemblées générales des associations locales et il tient à ce que lui ou sa secrétaire de direction se rende aux assemblées générales des Unions des sociétés locales (USL, ASL). C'est également lors de ces rencontres que les aides que la Commune peut apporter sont énoncées aux acteurs associatifs. Par contre, il n'y a pas de séance annuelle conviant l'ensemble des associations locales de la commune.

La relation entre les sociétés locales et l'administration communale implique en général d'avoir des interlocuteurs particuliers. Si du côté des associations locales, ce sont généralement les présidents ou les porteurs de projets qui se chargent de contacter l'administration, de celui de la commune, il y a potentiellement autant d'interlocuteurs que de services concernés par les demandes formulées. Si un premier contact avec les services communaux peut se faire au travers de la chancellerie communale, c'est Christian Mermet et sa secrétaire de direction qui jouent le rôle d'interlocuteurs principal vis-à-vis des associations locales¹⁷. La commune de Val-de-Travers cherche ainsi à regrouper ces relations dans le dicastère de la Culture et des Sports. En dépendant de plusieurs services (écoles, centre sportif, gérance communale), la réservation des salles n'était pas gérée de manière cohérente et engendrait un gaspillage de ressources autant pour l'administration communale que pour les acteurs associatifs qui peinaient à s'y retrouver. La gestion conjointe des salles, du centre sportif et des subventions vise à faciliter ces tâches.

Afin de permettre aux organisateurs d'événements d'annoncer une manifestation et d'obtenir les autorisations relatives, la commune s'est aussi munie d'un formulaire en ligne baptisé Processus manifestations¹⁸. Le formulaire comprend différents champs relatifs aux éléments

¹⁶ La commune prend à sa charge l'impression, la mise sous pli et l'envoi des lettres.

¹⁷ Leur inscription respective dans la vie associative locale facilite également ces relations, certains membres d'association de leur connaissance profitant des liens privilégiés qu'ils partagent pour les approcher de manière informelle. Ils font toutefois attention à ne pas favoriser les associations dont ils seraient membres ou les personnes de leur entourage. Ce type de pratique est en effet rapidement perçu comme du favoritisme et ouvre la porte à toutes les critiques envers les pratiques du Conseiller communal et le fonctionnement de son dicastère. Lorsqu'un mode de gestion dépend de personnes, le choix des aides apportées aux sociétés peut être considéré comme arbitraire, relevant d'un « fait du prince » décrédibilisant l'action publique.

¹⁸ Ce formulaire en ligne a été mis en place par une entreprise privée sous mandat de la commune de Val-de-Travers

auxquels l'organisateur doit répondre : patentes, sécurité, location de salles. Le but du processus est d'« irriguer » l'ensemble des différents services communaux avec les informations pertinentes. Ensuite, ce sont les services eux-mêmes qui reprennent contact avec les organisateurs associatifs pour déterminer les détails des prestations à fournir. Le formulaire donne également les informations par rapport aux services cantonaux qui pourraient être impliqués. Le système n'intègre pas encore la demande et l'attribution des subventions. Le processus manifestation permet aussi de récolter des données au niveau du nombre de participants, des prestations demandées, de la régularité, etc., mais ces informations ne sont pour l'instant pas valorisées¹⁹.

L'obtention d'autres prestations communales est quant à elles discutée avec le service de la Culture et des Sports, mais gérée par les services concernés avec lesquels les acteurs associatifs doivent ensuite prendre contact. Si le service cherche à coordonner ces différents acteurs, il n'a pas pour autant le pouvoir de leur donner des ordres ni d'en gérer les finances²⁰. Toutefois, selon le type et la complexité de la demande de soutien, il se peut que le service de la Culture et des Sports coordonne les relations entre les différents interlocuteurs de la commune. Le service joue aussi un rôle de médiateur et de traducteur entre les demandes des associations et les services communaux. Les acteurs associatifs ne savent pas forcément comment s'adresser aux chefs de service communaux qui doivent rendre des comptes à leur supérieur et tenir des budgets de fonctionnement. La gestion souvent peu formalisée des associations n'est pas toujours idéale lorsqu'il s'agit de collaborer avec des services communaux, soumis à des modes de fonctionnement structurés et réglementés. Par exemple, les services communaux ont besoin de temps pour s'organiser et n'acceptent pas d'être sollicités au dernier moment, comme peuvent parfois le faire des structures associatives. Les changements de dernière minute sont également compliqués à gérer du point de vue d'une administration.

La commune demande aux associations bénéficiaires de subventions régulières de présenter leur comptabilité de l'année écoulée et leur budget de l'année à venir, lors d'une assemblée générale. Les subventions peuvent être accordées de manière tacite d'année en année, mais elles ne sont libérées que lorsque l'association les réclame à la commune, sous présentation de leur comptabilité et de leur budget. Pas de versement sans demande écrite, ce qui oblige à avoir un contact régulier, au minimum une fois par année. Pour les associations qui ont obtenu une aide pour une manifestation d'envergure, un bilan et les comptes leur sont demandés. Le but est notamment d'avoir un certain contrôle, car si l'association a fait des bénéfices importants, il peut être justifié de ne pas verser l'entier de la subvention. Toutefois, il n'y a pas de normes pour la présentation des activités et de la comptabilité des associations.

Les relations que la commune de Val-de-Travers entretient avec les différentes associations, dans le cadre de leur fonctionnement habituel ou lors de l'organisation de manifestations, sont conservées dans un dossier, notamment les procès-verbaux des séances, les demandes de subventions et autres comptabilités. Les documents constituent ainsi un outil important pour la coordination entre les différents partenaires, notamment dans le cadre d'événements

¹⁹ Un travail de bachelor a été réalisé par un étudiant de la HEG Arc pour identifier les problèmes et apporter des solutions.

²⁰ Si une gestion centralisée de toutes les prestations pour les sociétés pourrait paraître efficiente et éviter des conflits, Christian Mermet voit toutefois une certaine prudence à ce que la gestion de ces prestations soit séparée de l'attribution de subventions.

impliquant l'utilisation de plusieurs salles qui ne sont pas gérées par les mêmes interlocuteurs ou centre de décisions. Ces dossiers représentent également un historique du fonctionnement des sociétés et leur encadrement par la commune. La comptabilité permet de conserver une trace des subventions, prestations et mise à disposition de salle accordée à l'association en question. Cette mémoire est importante, notamment pour faciliter les prises de décision vis-à-vis d'une demande de soutien plus importante de la part d'une association. Enfin, ces dossiers sont une garantie face aux attaques de décisions arbitraires et de favoritisme qui peuvent survenir à l'encontre du service. Ils sont donc un garde-fou face au risque de décrédibilisation de l'action publique vis-à-vis des associations.

Le service de la Culture et des Sports dispose d'un budget qui est voté au niveau du Conseil général et le conseiller communal qui en a la charge est autonome dans la limite de celui-ci. Il saisit le conseil communal qu'exceptionnellement, lorsque les demandes sont de grandes ampleurs ou sont particulières dans leurs formulations. En 2017, le soutien communal aux associations locales a représenté un montant de 858'661.05 francs. Ce montant total comprend 842'430.05 francs de subventions aux associations, parmi lesquels 253'985.65 francs servant à la location de salles subventionnées, et 16'231.00 francs représentant le coût des prestations communales offertes à hauteur de 50% aux organisateurs de manifestations.

Quant aux comptes de la commune, les soutiens aux associations ressortent désormais à travers une présentation des dépenses par service d'une part, et par une présentation par domaine (sport, culture, etc.) dans laquelle figure les différentes dépenses qui y sont relatives d'autre part. Au-delà des subventions, ce sont donc les prestations des services communaux, la mise à disposition des salles et les autres frais (timbres, etc.) offerts aux associations qui apparaissent dans les comptes.

3.1.2. Prise en considération des besoins spécifiques des associations

Si l'aide aux associations locales existe depuis longtemps dans les anciennes communes de Val-de-Travers, chacune d'entre elles avait son mode de fonctionnement interne concernant l'octroi des subventions, les prestations des services communaux ou la mise à disposition des salles. Par exemple, si certaines sociétés de gymnastique bénéficiaient de la gratuité des salles, d'autres recevaient une subvention équivalente au prix de location de la salle qui leur était facturé. La fusion des communes a donc engendré une inégalité de fait entre les sociétés et il s'agissait de rétablir un certain équilibre. Dans cet objectif, le prédécesseur de Christian Mermet avait élaboré un « Plan directeur relatif aux sociétés villageoises » (Val-de-Travers, 2012) visant à homogénéiser le soutien aux associations locales et à déterminer formellement la distribution de l'aide financière.

Le « Plan directeur » proposait notamment la constitution d'une grille de subventionnement pour établir le niveau du soutien financier annuel à octroyer aux associations. Cette grille était articulée autour de trois critères auxquels chaque association était censée répondre en tant que 1) organe de formation et actrice du champ parascolaire (nombre de formateur et d'heures de formation, en particulier pour les moins de 18 ans), 2) véhicule de l'image de la Commune de Val-de-Travers (niveau de performance, par exemple sportive, et participation à la vie communale) ; 3) organe de cohésion (nombre de membres notamment). Pour chacun de ces critères, une note qualifiait le rôle de l'association bénéficiaire, déterminant la subvention à laquelle elle aurait droit.

Lors de sa mise en consultation auprès des associations locales, Christian Mermet a constaté de nombreuses tensions et inquiétudes de la part des acteurs associatifs. Premièrement, ces

critères étaient imposés par l'autorité communale pour répondre apparemment avant tout à des préoccupations politiques comme l'accueil parascolaire, la cohésion sociale dans une commune en construction ou l'amélioration de son image. Or, si les associations revêtent indubitablement de tels rôles, ces dimensions ne sont généralement pas contenues dans leurs buts idéaux.

De fait, ces retombées restent importantes comme critères de soutien communal aux associations et à leurs activités. La localisation dans la commune constitue la condition sine qua non pour obtenir de l'aide publique, à l'exception d'associations qui viendraient proposer une activité qui n'y existe pas et ne serait donc pas en concurrence avec une association locale. La commune est ensuite particulièrement sensible aux prestations pour la jeunesse, pour les personnes âgées et pour les autres personnes disposant de moyens financiers limités. La dimension formatrice à destination de la jeunesse est un des critères majeurs de soutien aux associations locales, soutien dont l'importance est généralement reliée au nombre d'heure qui y est consacré. Le rayonnement apporté à la région est également considéré dans l'octroi de soutien, en particulier pour les manifestations. C'est le cas notamment d'événements culturels, tels que Môtier Art en plein air, ou sportifs comme le Trail de l'absinthe qui ont une ampleur internationale, et d'autres plus régionales à l'instar de l'Abbaye de Fleurier, du Carnavallon, de la Foire de Couvet ou de la Fête du sel.

Deuxièmement, le plan directeur semblait ne pas tenir compte du fonctionnement des différentes associations ni de leurs besoins spécifiques. En effet, pour ne prendre que les trois types d'associations dont le nombre de membres est le plus important et qui reçoivent le 90% des subventions communales, les besoins financiers ne sont pas les mêmes. Si les cours donnés par une société de gymnastique dépendent de l'accès à des salles de sport et à un équipement adéquat, les entraînements de football nécessitent un entretien régulier des terrains, lequel dépasse la centaine de milliers de francs. Quant aux coûts à la charge d'une fanfare, ils sont avant tout constitués par le salaire du directeur. Ces différents postes ne représentent pas du tout les mêmes coûts et ces associations ne pourraient donc que pâtir d'un subventionnement soi-disant égalitaire qui n'en tiendrait pas compte.

3.1.3. Réorganisation du soutien communal aux associations

Décidant de ne pas mettre en application ce plan directeur, le conseiller communal Christian Mermet et sa secrétaire de direction se sont donc attelés à l'élaboration de nouvelles grilles de subventionnement avec des critères spécifiques au type d'activités associatives proposé. Elles tiennent notamment compte du nombre de moniteurs, du nombre de moniteurs formés et du nombre de membres. Elles sont élaborées en collaboration avec les responsables associatifs et revues annuellement. Chaque grille vise à déterminer un objectif de soutien financier pour chaque type d'association et celles dont l'aide octroyée était inférieure à cet objectif l'ont vu augmenté. Quant à celles qui bénéficiaient d'un soutien supérieur à cet objectif, la progression des montants alloués a été bloquée. Pour les subventions ponctuelles, une grille plus générale est en cours d'élaboration, en essayant de mettre sur le même plan, à la fois aide financière et utilisation des infrastructures. Il est cependant difficile d'instaurer des critères unifiés compte tenu des différents besoins spécifiques des associations requérantes.

La mise à disposition de salles et d'infrastructures communales à un prix abordable constitue un soutien important apporté aux associations locales. Avant la fusion des communes, cette

prestation variait d'un village à l'autre²¹. La nouvelle commune a poursuivi un temps avec ces différents fonctionnements, tout en cherchant à élaborer un système unifié pour les utilisateurs réguliers qui ont des besoins spécifiques tout en permettant néanmoins un usage par des locataires occasionnels. A travers cette réorganisation, la commune veut empêcher l'appropriation des salles par certaines associations qui les sous-utiliseraient, et ainsi garder de la disponibilité pour d'autres activités. L'objectif est aussi d'orienter adéquatement les utilisateurs, pour éviter qu'ils louent une salle en surcapacité par rapport à l'activité prévue.

En vue d'harmoniser l'accès aux différentes salles communales, le service des bâtiments a déterminé un prix de location qui prenne en considération sa taille, sa capacité, ses infrastructures, son amortissement, les coûts de conciergerie etc. Ce prix de location n'est donc pas le même d'une salle à l'autre²². Les tarifs sont par contre sur demande. Si les acteurs commerciaux paient le prix plein, la location n'est pas facturée aux associations locales utilisatrices, mais comptabilisé en tant que subvention accordée.

Un travail d'uniformisation est également en cours pour la gestion des terrains de football dont l'entretien représente un coût important à la charge de la commune, soit environ 200.- pour chaque heure d'utilisation. Ici, la commune soutient particulièrement le mouvement junior en accordant la gratuité pour l'entretien des terrains qu'il utilise, mais laisse les équipes de vétérans se charger de ceux sur lesquels ils jouent. Les tentatives d'unification des clubs de football du Vallon ont en effet rencontré de fortes oppositions.

La commune aide également les associations locales en leur fournissant des prestations de la part des services communaux, en particulier lors de manifestations pour garantir la sécurité ou mettre du matériel à disposition (toilettes, barrières, etc.). Un contrat de prestations est établi pour déterminer ce qui est fourni par les organisateur de l'événement et les sociétés partenaires, et ce qui est réalisé par la commune et ses services. Il contient également les éventuelles aides financières accordées par la commune. Ces contrats de prestations sont validés de manière formelle par le conseil communal et réévalué à chaque édition de la manifestation si celle-ci est régulière. Les prestations sont facturées aux organisateurs, tout en étant assortie d'une subvention qui varie en fonction de l'ampleur et du rayonnement de la manifestation.

3.1.4. Développement de l'autonomie des associations

Les partenariats que cherche à mettre en œuvre Christian Mermet entre la commune et les associations locales ont également pour objectif de maintenir et développer l'autonomie de ces dernières. Il ne s'agit pas de se substituer à elles dans leur fonctionnement ou leur montage de projet, mais bien au contraire de faire attention à ce qu'elles demeurent toujours maîtresses de leurs actions. En ce sens, le soutien aux associations ne saurait se limiter à une politique de subventionnement, aussi compréhensive et évolutive soit-elle, mais doit également impliquer un accompagnement qui se distingue d'une logique d'assistance.

Cet accompagnement a pour condition initiale la valorisation des soutiens accordés par la commune, qui sont tout autant de charges que les associations n'ont pas à financer. Plutôt que la gratuité des prestations des services communaux et l'accès aux différentes salles et

²¹ Au niveau des salles de gymnastique par exemple, la société de Travers accédait gratuitement à la salle, mais recevait très peu de subventions, alors que celle de Couvet payait pour l'occupation de la salle, tout en recevant davantage de subventions.

²² La liste des salles à louer avec leurs caractéristiques respectives se trouve sur le site de la commune : <http://www.val-de-travers.ch/fr/vivre/reservations/#>

infrastructures communales, Christian Mermet a opté pour que chaque élément soit facturé à l'association utilisatrice, même si celle-ci se voit accordée une subvention pour un montant équivalent. Car, une fois ces aides acquises – ce qui était le cas dans plusieurs villages avant la fusion des communes – les associations ne percevaient plus nécessairement les frais que cela représentait pour la collectivité publique et se comportaient comme si ces aides leur étaient dues. Selon Christian Mermet, « si ça ne coûte rien, ça perd toute valeur ». L'hypothèse qui prévaut ici est qu'en prenant conscience de la valeur de ce qu'ils reçoivent, les acteurs associatifs s'investissent de leur côté et restent maîtres de leurs actions. Par exemple, plutôt que de facturer le transport de tables et de chaises pour une manifestation à une association et de lui verser une subvention équivalente, il est profitable que les membres de cette société viennent chercher eux-mêmes ce matériel qui leur est prêté gratuitement et utilise la somme pour une autre dépense.

Le développement de l'autonomie des associations s'opère également dans les relations qu'elles entretiennent avec la commune et ses services. Si le service de la Culture et des Sports revêt un rôle de porte d'entrée pour obtenir des prestations communales, les associations requérantes doivent effectuer leurs propres démarches auprès des services communaux correspondants²³. Si cette redirection est liée aux différents dicastères dont dépendent ces services, elle vise aussi à responsabiliser les représentants associatifs face à leur projet. La commune ne doit en aucun cas devenir porteuse du projet.

Ce principe d'autonomie ne signifie pas pour autant de laisser les associations se débrouiller par elles-mêmes. C'est en particulier le cas pour la recherche de fonds que les associations doivent mener, notamment pour l'organisation de manifestations. Informant les responsables associatifs des ressources financières limitées de la commune, Christian Mermet accompagne ceux-ci dans leur démarche de récolte de fonds. Constatant que certaines sociétés locales méconnaissent les techniques de recherche de fonds, il s'agit d'apprendre aux responsables associatifs comment rédiger un dossier, monter un budget et faire une requête appropriée auprès des multiples sources de financement possible. Car contrairement à une collectivité publique, les associations peuvent obtenir des contributions auprès d'organismes, parmi lesquels la Loterie Romande, tenue de reverser la totalité de ses bénéfices à des projets d'utilité publique. Sans intervenir personnellement de manière officielle, il arrive également à Christian Mermet de conseiller de contacter une entreprise en particulier, parce qu'il sait que celle-ci soutient habituellement le type de projet proposé par l'association en question, ou simplement parce que la Commune l'a récemment engagé pour des travaux et qu'elle peut éventuellement être disposée à faire un geste en faveur d'une dynamique locale.

La commune peut également soutenir le développement de projets associatifs autonome en « faisant la banque », c'est-à-dire en octroyant des prêts financiers avec un intérêt minimum²⁴, lequel sera à la fois bien moindre qu'auprès d'un établissement bancaire privé, tout en apportant quelques rentrées à la commune, d'autant qu'elle emprunte à taux négatif. Le club de lutte suisse du Val-de-Travers s'est ainsi vu octroyer un prêt de 200'000 francs par la commune pour lui permettre de construire une salle d'entraînement. Le reste du financement est assuré par une collecte de fonds. Dans le cas malheureux où l'association ferait faillite, la commune récupérerait une salle d'une valeur de 450'000 francs pour laquelle elle n'a investi que 200'000 francs.

²³Le processus manifestation indique les services à contacter pour l'organisation d'un événement.

²⁴ Dont le seuil minimal est déterminé par l'autorité cantonale.

La patinoire de Fleurier devait être rénovée pour une somme allant de 2 à 3 millions. Elle a donc été cédée à une société privée créée spécifiquement pour son exploitation. La commune verse une subvention annuelle de 300'000 francs qui correspondent aux frais d'exploitation. Toutefois, une recherche de fonds a pu être entreprise auprès d'instances telles que la Loterie romande qui a apporté une contribution à hauteur 450'000 francs²⁵, lesquels auraient dû être pris dans les caisses communales.

Comme dans le cas du Musée régional, l'externalisation de biens immobiliers à une fondation ou une association permet d'obtenir des fonds provenant de tiers. Cela peut aussi être une société immobilière dans laquelle la Commune est majoritaire. Mettre à disposition des infrastructures à des associations ou autres acteurs locaux, n'est pas forcément une charge financière pour la commune qui peut dès lors consacrer ses finances pour des tâches régaliennes.

Si les porteurs de projets associatifs démontrent leurs efforts à obtenir des fonds, Christian Mermet est plus enclin à compenser l'argent qui manquerait éventuellement par une aide de la commune. Parfois, pour des projets sortant de l'ordinaire, un soutien financier de la commune peut précisément jouer un rôle de déclencheur en rassurant d'autres contributeurs de la crédibilité du projet et de ses initiateurs. Favoriser l'autonomie des associations dans le développement de leur projet passe également par la garantie offerte par la commune d'intervenir en cas de grosses difficultés. Plutôt qu'une garantie de déficit pour un montant défini préalablement qui peut inciter les porteurs de projet à ne pas chercher à atteindre l'équilibre comptable, il s'agit d'assurer à l'association et à ses responsables qu'ils seront soutenus, éventuellement financièrement, au cas où un problème les mettrait en péril.

Le Plan directeur relatif aux sociétés villageoises prévoyait également la création de Comités de village qui auraient pour tâche d'être des interlocuteurs entre la Commune et les associations locales²⁶. Le programme de législature 2016-2020 revient sur cette proposition dont « l'objectif est de donner à la vie associative une plus grande autonomie et valoriser les identités villageoises » (Commune de Val-de-Travers, 2015). Par contre, ces comités de village n'auraient pas pour but de se substituer aux USL et ASL et pourraient même être gérés par ces dernières. L'idée est en effet de valoriser ce que font ces organes faitiers et leur donner des moyens supplémentaires, au lieu de créer des doublons. Certaines USL se limitent en effet au prêt de matériel (Fleurier), alors que d'autres visent avant tout à se réunir et faciliter les synergies et les coordinations, tout en confiant la gestion du matériel à une fondation (Môtiers). En outre, le prêt de matériel n'est plus cantonné au village de l'USL, mais se fait dans toute la commune. Il pourrait donc y avoir un intérêt à des regroupements, des mises en commun.

Toutefois, plutôt que de fabriquer une structure unifiée à l'ensemble de la commune, il s'agit d'améliorer les coopérations entre les villages et leurs associations locales. Le capital financier et matériel des différentes USL et ASL peut difficilement être ni mis en commun dans une Union des sociétés locales de toute la commune, ni redistribué à une autre entité

²⁵ La commission neuchâteloise des sports de la Loterie romande soutien des projets d'infrastructure sportive à hauteur de 20% s'il s'agit d'une association ou d'un organisme privé à but non lucratif, contre 10% pour une collectivité publique.

²⁶ L'article 5.10 du Règlement général de la Commune de Val-de-Travers prévoit l'institution d'un comité de village dans chaque ancienne commune ainsi que la mise en place d'un règlement de fonctionnement (alinéa 2).

créé spécifiquement. En outre, si les USL des petits villages n'ont que peu de moyens financiers et pourraient profiter d'une fusion, ce n'est pas le cas d'USL comme celle de Fleurier, représentant 40 associations et riche de plusieurs dizaines de milliers de francs. Une tentative de regroupement aurait certainement pour résultat de désengager de nombreuses personnes. Enfin, les représentants des USL et ASL que nous avons rencontrés estiment déjà collaborer les uns avec les autres et la représentation de chaque village est, à leurs yeux, indispensable pour « faire remonter les problèmes en surface » comme pour défendre leurs intérêts vis-à-vis de la commune.

3.1.5. Les ambiguïtés d'une formalisation réglementaire

Les rapports entre associations et collectivités publiques sont médiatisées par des réglementations. Or, c'est précisément à une tetranormalisation, soit un empilement de normes, à laquelle les associations sont désormais confrontées.

Selon Christian Mermet, considérer les caractéristiques respectives des associations et de leurs activités implique que l'aide apportée par la commune doit être établie en fonction de critères généraux – par exemple la formation pour les jeunes – et non dépendre de règles trop formelles. En effet, une réglementation rigide de l'octroi des aides communales aux associations comporte le risque d'empêcher la prise en considération d'attentes nouvelles et de projets sortant du cadre institué au niveau du dicastère. Or, le monde associatif se caractérise précisément par une souplesse par rapport à des besoins qui apparaissent socialement ou, au contraire, disparaissent. En tant que représentant d'une collectivité publique jouant le rôle d'élément déclencheur, Christian Mermet considère important de pouvoir soutenir une démarche nouvelle pour que celle-ci puisse se développer de manière autonome. Une politique de subventionnement avec des critères rigides empêcherait de soutenir des associations qui visent à répondre à des besoins sociaux qui émergent, mais dont la réponse n'est encore définie nulle part. Il est donc essentiel aux yeux de Christian Mermet de garder une marge de décision au niveau du dicastère pour pouvoir tenter des projets qui, même en risquant l'échec, peuvent aussi rencontrer un succès exceptionnel.

Le mode de gestion communal des associations que cherche à mettre en œuvre le conseiller communal Christian Mermet peut être qualifié d'« agile », même s'il est pour l'instant spontané. La question de l'agilité occupe les sciences de gestion depuis plusieurs années déjà dans le cadre des entreprises privées sans, à notre connaissance, avoir fait l'objet d'une observation sur les relations entre une collectivité publique et les acteurs du territoire qu'elle régent. C'est l'avènement de la mondialisation et de l'augmentation de la concurrence dans les années quatre-vingt qui poussent Takeuchi et Nonaka à proposer aux entreprises de passer d'une approche de gestion « relais » à une approche « rugby ». Pour cela, les auteurs décrivent six principes qui fondent le concept d'agilité (Takeuchi & Nonaka, 1986) : l'intégration de l'instabilité, l'auto-organisation des équipes de projets, le chevauchement des phases de développement de produits, l'apprentissage à plusieurs niveaux, le contrôle en nuance, le transfert de connaissances dans l'organisation. Mais c'est au début des années 2000 que l'agilité devient populaire en entreprise au travers d'acteurs du monde informatique qui en ont propagé les quatre valeurs-clés: les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils, des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive, la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle, l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan (Beck et al., 2001). Bien que celles-ci soient orientées informatique, elles sont transposables dans d'autres domaines dont la gestion (Baudet, 2014). Aujourd'hui, l'agilité peut se définir comme la capacité d'une entreprise à

s'adapter efficacement, rapidement et durablement aux changements (Worley, Williams, & Lawler, 2014).

Dans les sections qui précèdent, nous avons mis la lumière sur les besoins des associations, sur le développement de leur autonomie et sur les pratiques y relatifs mis en œuvre par Christian Mermet. Afin de formaliser ces dernières, nous relevons ici les pratiques agiles émergeant de cette gestion spontanée.

Principes et valeurs agiles	Pratiques agiles des relations « collectivités publiques associations »
Intégration de l'instabilité	- Les grilles de subventionnement des associations sont revues annuellement .
Auto-organisation des équipes	- La collectivité publique laisse se développer les nouvelles démarches de manière autonome . - La collectivité publique offre une garantie financière en cas de difficultés sur un projet. Ceci favorise l'autonomie des associations dans le développement de projet.
Contrôle en nuance	- La collectivité publique préfère l'accompagnement à la logique d'assistance. - La collectivité publique facture des prestations aux associations afin de faire prendre conscience de la valeur des aides publiques ce qui pousse les membres associatifs à s'investir et rester maîtres de leurs actions .
Transfert de connaissance	- La collectivité publique accompagne les associations dans leur démarche de récolte de fonds.
La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle	- La collectivité publique coconstruit ses relations et son encadrement des associations avec ces dernières. - Les grilles de subventionnement des associations sont élaborées en collaboration avec les responsables associatifs.
L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan	- Les besoins sociétaux offerts par les associations apparaissent ou disparaissent . La collectivité publique soutient les nouvelles démarches.

Tableau 5 - Pratiques agiles des relations « collectivités publiques-associations »

Tout en se gardant d'une réglementation rigide, le souhait du conseiller communal Christian Mermet est de formaliser les pratiques qu'il met en œuvre. Un encadrement qui n'est pas défini comporte en effet le risque d'être attaqué politiquement ou remis en cause lors d'un changement à la tête du dicastère. En outre, l'absence de fonctionnement clairement défini est inconfortable pour une partie du monde politique et peu compatible avec un mode de gestion publique, fortement basé sur des règlements. Il s'agit de mettre en place une stratégie pour gérer des situations où le mode de gestion agile spontanée actuel se trouve en difficulté par rapport à une action en justice par exemple. Il est en effet important de prévenir les risques de ce mode de gestion.

La personne qui gère le service de la Culture et des Sports a un rôle important, parce qu'elle donne un équilibre. Mais Christian Mermet aimerait qu'indépendamment de lui et de sa secrétaire de direction, se formalise une structure d'encadrement des associations. Au sein d'une commune, un collaborateur qui connaît le monde associatif, les réglementations et les moyens d'obtenir des fonds tiers, tout en sachant utiliser les données récoltées à l'interne, « ça ferait du sens, ça serait utile. » Il est donc important que ce mode de gestion dépende d'une institution et non de personnes en particulier, à savoir Christian Mermet lui-même et sa secrétaire de direction. En d'autres termes, il convient de « mettre en place une structure qui porte les personnes, plutôt qu'une structure qui soit portée par des personnes spécifiques ».

La formalisation du mode de gestion communale des associations concerne également les modes de décisions qui doivent reposer non pas sur une ou deux personnes, mais sur le service de la Culture et des Sports, ou le conseil communal dans le cas de projet plus conséquent. Tout en lui laissant une marge de manœuvre, un règlement communal en matière de gestion des associations doit assurer que le conseiller communal prenne des décisions qui impliquent la responsabilité et la crédibilité du conseil communal.

3.2. Evaluation du soutien communal aux associations

Un des objectifs de cette recherche est d'évaluer le soutien de la part de la commune de Val-de-Travers aux associations locales. Au-delà des outils de gestion identifiés ci-dessus, il s'est agi d'analyser la perception de ce soutien tel qu'elle est exprimée par les habitants et les acteurs associatifs. Le soutien apporté par la commune de Val-de-Travers est considéré relativement bon par une large majorité des répondants, soit 69 %. 8% le juge même très bon. 21 % l'estime relativement mauvais et 2% très mauvais. Des commentaires aux questions ouvertes témoignent de cette perception positive, à l'instar de celle-ci : « La Commune me semble bien impliquée à promouvoir ou soutenir les associations ».

Bien qu'ils sont à considérer avec précaution compte tenu le taux de réponse et donc le manque de représentativité, les résultats obtenus auprès des présidents d'association sont quelque peu différents. Ces variations peuvent notamment s'expliquer parce que c'était le soutien à *leur* association qui était évalué en particulier, lequel est parfois entouré de relations conflictuelles avec le conseil communal et les services communaux. Ainsi, sur 40 présidents d'associations ayant répondu à cette question, 24 jugent ce soutien communal relativement bon et 11 très bon. 3 d'entre eux l'estime au contraire très mauvais et aucun relativement mauvais. Les propos des présidents des USL que nous avons rencontrés renforcent cette opinion générale : « Avec la Commune, on travaille ensemble, on va dans le même sens ». Ils expriment aussi le point de vue selon lequel les collaborateurs de la commune sont très accessibles. « Si les sociétés ont besoin de la commune, la commune est assez réactive ». Pour un autre, « c'est convivial, c'est rapide, il n'y a jamais trop de complications ».

Il ressort des investigations menées auprès des acteurs associatifs que les pratiques « agiles » mises en œuvre par Val-de-Travers sont appréciées et portent leurs fruits. Par exemple, Christian Mermet et son équipe offrent une aide très appréciée des associations pour répondre au règlement d'exécution des lois sur la police du commerce et à l'obligation de remplir un certificat d'autocontrôle. Toutefois, nous relevons que certaines pratiques suscitent des incompréhensions, voire des critiques de la part des acteurs associatifs. Nous en présentons ici deux parmi les plus importantes. La « monétarisation » des prestations devant permettre de faire prendre conscience aux associations locales la valeur des aides

accordées par la commune en est une. Certes, les responsables associatifs considèrent davantage les moyens et ressources qu'on leur offre. « On est conscient que ça coûte à une commune, une salle de gym, les charges, etc. qu'il y a quand même des douches, il y a quand même un concierge ». Néanmoins, la facturation des prestations n'a pas du tout été appréciée par les acteurs associatifs. Même s'ils reçoivent une subvention équivalente au coût des prestations offertes, certains acteurs associatifs pensent payer davantage qu'auparavant. Ils estiment qu'ils pourraient avoir plus de subventions si les salles ou les prestations n'étaient pas facturées. Les représentants des associations locales ont surtout l'impression que la Commune cherche à faire rentrer de l'argent sans faire mourir les sociétés. « Le nerf de la guerre pour tout le monde, c'est l'argent. Donc la Commune en veut plus, et nous en payer le moins possible ». Parmi la population ayant répondu au questionnaire, des commentaires dénotent une incompréhension puisqu'ils demandent d'«arrêter de vouloir à tout prix faire de l'argent avec les locations! » et d'« accorder la gratuité des infrastructures pour les sociétés sises dans la localité des locaux concernés. »

Une autre limite a été relevée par les représentants des sociétés locales qui apprécieraient davantage de clarté dans leur rapport avec la commune et ce qu'elle leur apporte (en lien avec la valeur agile « les individus et leurs interactions »). Enfin, alors même que Christian Mermet se veut ouvert à la nouveauté, plusieurs remarques formulées par les répondants aux questionnaires point sur l'importance d'« accepter les idées nouvelles... » et, dans l'ensemble, d'être « plus ouvert aux projets associatifs ». Une personne demande de « prendre le temps d'examiner chaque demande avant de répondre à celles-ci, ne pas banaliser ces demandes mais au contraire en pesant, dans chaque situation, le pour et le contre. »

De l'avis de Christian Mermet, les différences d'appréciation et de compréhension de ce nouveau système de facturation tiennent avant tout à la gestion interne des sociétés, laquelle peut être très rigoureuse ou au contraire beaucoup plus relâchée. Sans aller jusqu'à penser, comme peut le faire en partie Christian Mermet, que certaines personnes préféreraient un « chef fort qui décide », nous remarquons ici que le mode de gestion spontané doit être formalisé pour éviter que le soutien communal soit perçu comme irrégulier et donc arbitraire.

3.3. Propositions d'amélioration du soutien communal aux associations

Le soutien communal aux associations s'opère par de multiples mises à disposition d'infrastructures, de prestations, de compétences et bien entendu de subventions. Malgré l'importance des moyens que la commune de Val-de-Travers consacre aux associations locales, toutes les propositions du questionnaire pour améliorer ce soutien ont été considérées comme relativement importantes. Pour plusieurs personnes néanmoins, il s'agit « d'améliorer le soutien aux associations sans augmenter son coût à la charge de la commune ». L'accueil réservé à plusieurs propositions par la population et des acteurs associatifs est synthétisé dans le tableau 5 ci-dessous et détaillé dans ce chapitre.

L'accès aux prestations d'une commune passe par un ou plusieurs services de son administration. Le rôle d'un service communal dédié aux associations ressort ainsi à plusieurs reprises lors de la recherche. Force est toutefois de constater que la création, en 2012, d'un service de la vie associative est en partie passé inaperçue, comme en témoigne la proposition de fonder « un nouveau département entièrement disposé à aider les associations » ou encore celle de « mettre en place un programme pour favoriser la collaboration avec les associations et nommer un responsable au sein de la commune ».

Certes, le dicastère Développement Territorial, de la Vie Associative et de la Culture dirigé par Christian Mermet s'intitule depuis 2016 le dicastère du Territoire, des Sports et de la Culture, abandonnant au passage la mention de la vie associative. Mais, malgré ce changement susceptible d'entraîner une certaine confusion, les prestations offertes par le dicastère demeurent, voir se sont développées, sans pourtant être parfaitement connues de la population et des associations. Un répondant au questionnaire demande en effet une « transparence sur les possibilités de soutien. Informer sur les volontés, les buts de la commune dans ce domaine ». Dans la même direction, la proposition d'améliorer l'accès aux prestations des services communaux est jugée relativement importante par la population (2.88 sur un maximum de 4) et les présidents d'associations (2.67). En effet, des discussions menées avec les représentants des associations montrent que les prestations offertes par la commune ne sont pas totalement connues.

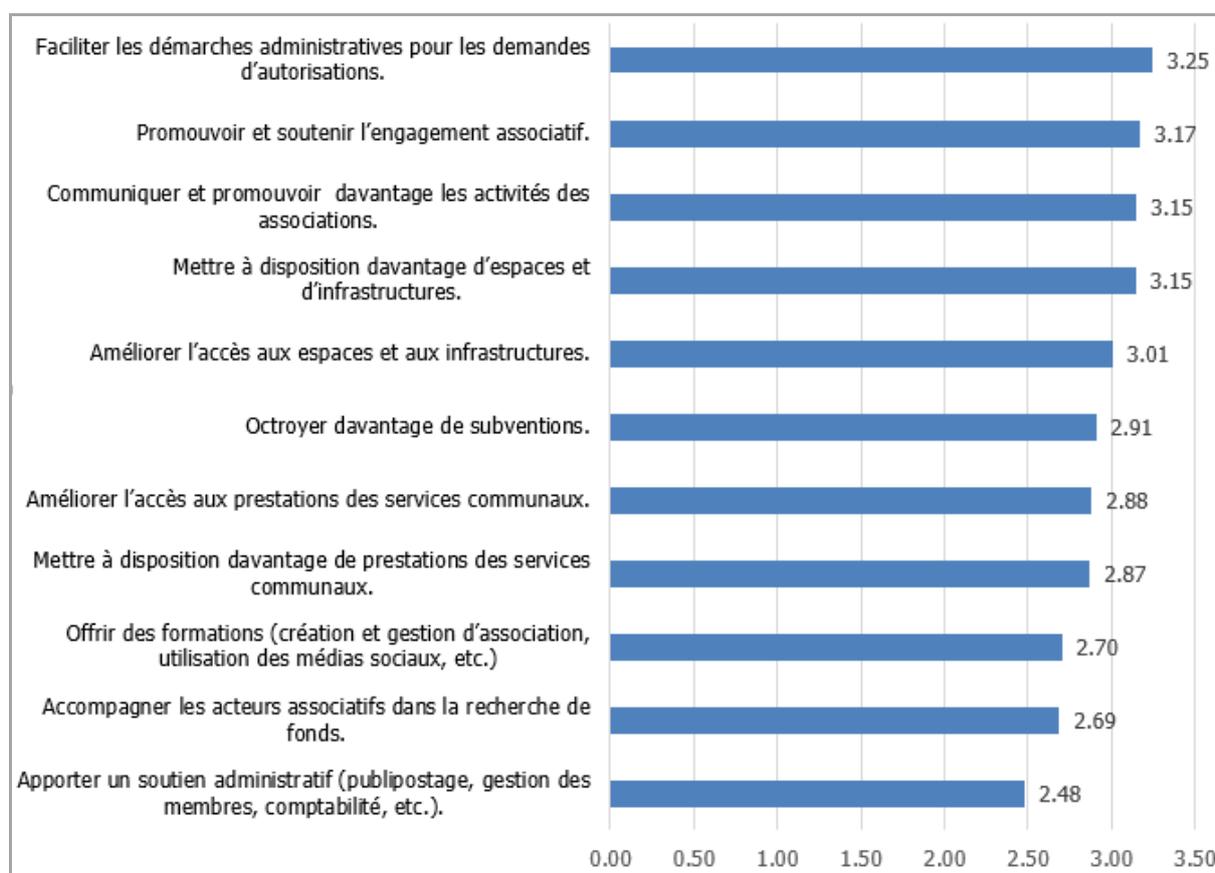


Tableau 5, perception de la population sur les propositions d'amélioration du soutien communal aux associations locales (selon la moyenne).

Si, pour l'organisation de manifestations, les différentes prestations communales sont accessibles par l'intermédiaire du Processus manifestations que nous aborderons plus en détail ci-dessous, certains commentaires proposent d'utiliser le site officiel de Val-de-Travers pour délivrer ce type d'informations. Il s'agirait en effet de créer « une rubrique traitant le milieu associatif avec des liens, des FAQ, des aides administratifs, des adresses, etc. ». L'idée de plateforme internet revient à plusieurs reprises dans les remarques des répondants, idée sur laquelle nous reviendrons plus loin en relation avec les différentes propositions soumises dans le questionnaire que nous détaillons dès à présent

3.3.1. Faciliter les démarches administratives et réduire les taxes

« Les sociétés doivent se battre pour continuer à exister. On est en train de mourir à petit feu, par manque de mains, de personnes et aussi d'argent, mais également à cause d'un excès de contrainte administrative. » Ce cri du cœur, lancé par un président d'une USL, pointe sur une difficulté identifiée pour expliquer le désengagement associatif, soit l'augmentation des démarches administratives entourant les activités des associations. Ce n'est donc pas un hasard si la proposition de « Faciliter les démarches administratives pour les demandes d'autorisations » est considérée comme le soutien communal à améliorer en priorité. La proposition obtient une moyenne de 3.25 auprès de la population (appréciation la plus élevée) et 3.17 auprès des présidents d'association. Les démarches administratives concernent des domaines tels que la sécurité, l'hygiène, la vente de nourriture et de boisson, la diffusion de musique amplifiée, l'utilisation de l'espace public, la mise à niveau des moniteurs sportifs²⁷, etc. Ces démarches représentent un investissement important en temps, mais également au niveau financier, différentes taxes ou frais y étant associés.

Ces demandes pour « simplifier et faciliter les démarches administratives pour les autorisations » concernent donc inévitablement l'organisation d'événements et l'utilisation du Processus manifestations. Ce formulaire en ligne n'est pas forcément apprécié, comme en témoigne ces remarques entendues auprès des représentants des sociétés locales : « Avant, tu téléphonais au chef du dicastère, et tu lui demandais « je peux avoir trois barrières, deux panneaux » et puis c'était fait. Maintenant c'est une procédure administrative pénible ». Cela ajoute des tâches administratives importantes d'autant plus qu'un formulaire similaire doit être rempli pour les demandes de patentes auprès du service cantonal de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV). Les acteurs associatifs ont ainsi l'impression de le faire à double. « Il y a 100% des champs qui sont identiques, sauf que la mise en page est différente. ». Le canton s'était en effet opposé à ce que le formulaire en ligne du processus manifestation puisse être utilisé automatiquement comme formulaire de demande de patente. Le SCAV ne veut pas que ce soit la commune qui transmette les demandes des acteurs associatifs. En outre, les organisateurs d'une manifestation ne peuvent pas reprendre les mêmes données d'une année à l'autre en modifiant éventuellement certains champs. Ils doivent recommencer à zéro.

Si la pénibilité à remplir le formulaire semble unanimement partagée – « c'est l'horreur », nous dit un acteur associatif rencontré –, c'est pour les novices que la difficulté est la plus grande. L'organisation de manifestations repose en effet sur un savoir-faire accumulé par les associations elles-mêmes. Selon Christian Mermet, « pour ceux qui font tout juste, ça marche. Mais c'est ceux qui font toujours la même chose. Celui qui a l'idée d'un nouveau projet, c'est forcément compliqué, parce que ça ne s'est jamais fait ». Notamment par le fait que lorsqu'il y a un souci de compréhension ou d'organisation, l'acteur associatif doit s'arranger pour obtenir les réponses satisfaisantes au sein de la commune, sans savoir d'emblée à qui s'adresser. De l'avis des représentants des USL, la difficulté éprouvée à remplir le formulaire conduit les organisateurs à téléphoner à la commune pour qu'un collaborateur effectue les démarches à leur place, ce que nous confirme le conseiller communal.

Enfin, quelques répondants souhaitent payer moins de taxes et frais de patentes « car on oublie que nous brassons beaucoup d'argent et faisons travailler les magasins locaux qui

²⁷ Particulièrement à travers des cours dispensés par l'organisme fédéral Jeunesse et Sports.

payent déjà des impôts ». Conscients que les patentes sont gérées par le canton, certains présidents d'associations espèrent du conseil communal d'intervenir auprès des instances exécutives et législatives cantonales. Ceci notamment « afin de réduire les frais de patente lors de manifestation qui ont passé de CHF 50.- à plus de CHF 200.- !! ». En effet, outre la complexification des démarches pour l'obtention d'une patente auprès du SCAV, le nouveau règlement cantonal prévoit deux tarifs avec un plus tarif plus bas pour les organisations d'utilité publique, tarif proche de l'ancien et un autre tarif sensiblement plus élevé. Le critère d'utilité publique est habituellement relatif à la fiscalité. Etre exempté d'impôts implique des démarches longues et complexes, qui n'aboutissent pas toujours. Puisqu'il ne s'agit pas de fiscalité, la commune a décidé de reprendre les critères standards relatifs à la TVA, déclarant d'utilité publique les associations qui répondent à ces critères à l'aide d'une simple lettre. C'est aussi toute utilisation de l'espace public qui est régentée par le SCAV et non plus par les communes, usages qui sont soumis à une taxe et des démarches freinant les initiatives associatives.

Par contre, l'amélioration du soutien pour la gestion administrative inhérente à toute association (publipostage, gestion des membres, comptabilité, etc.) est certes jugée relativement importante tout en suscitant un intérêt plus modeste puisque c'est la proposition qui rencontre le moins d'intérêt (2.48 auprès de la population et 2.22 auprès des présidents d'association). Or, la commune propose déjà en partie ce type d'aide aux associations qui en font la demande, particulièrement celles qui font des récoltes de fonds en envoyant des demandes auprès un large panel de personnes. Par contre, le simple envoi de courrier aux membres de l'association se fait généralement sans recourir à ces prestations communales.

Quant à la proposition que la commune offre aux acteurs associatifs des formations pour la création et la gestion d'association, l'utilisation des médias sociaux, etc., elle est jugée relativement importante sans pour autant être très plébiscitée par les répondants (2.70 pour la population et 2.51 pour les présidents d'association). Un des répondants propose notamment de « soutenir les petites associations lors de leur création en expliquant les démarches à entreprendre. »

3.3.2. Octroi de subventions

Un autre élément sensible concerne l'octroi des subventions lesquelles étaient, avant la fusion communale, différentes d'un village à l'autre. La proposition d'« octroyer davantage de subventions » est considérée relativement importante par la population (2.91) comme pour les présidents d'association (2.89), et on retrouve cette préoccupation dans de nombreux commentaires. Soucieux des difficultés financières de la commune et du canton, d'autres espèrent déjà que ces subventions soient maintenues²⁸.

Par contre, beaucoup de remarques de la population pointent sur le besoin de revoir le système de subventionnement soupçonné d'inégalité, à l'instar de celle-ci : « actuellement, il y a trop de disparité due à l'histoire des villages. » S'il semble peu pertinent et impossible de « mettre toutes les sociétés à égalité », il s'agirait davantage d'apporter « une parité pour les associations de même domaine ». Nous l'avons vu ci-dessus, les associations ont en effet des besoins différents en fonction de leurs activités, besoins pris en considération par la

²⁸ Quelques rares personnes recommandent de les supprimer, « vu que la répartition est malhonnête et entachée de népotisme ».

commune pour établir une grille de subventionnement différenciée et appropriée à chaque type d'activité.

Cette refonte du système de subventionnement n'est pas connue de tous, comme en témoigne cette remarque allant dans cette même direction : « Il faut que la commune établisse une sorte de "cahier des charges" avec une clé de répartition des prestations "offertes" aux sociétés afin d'être le plus équitable possible entre les sociétés et ainsi d'éviter une politique "arrosoir" au cas par cas selon les besoins du moment ». S'en suivent de multiples propositions pour établir une clé de répartition en fonction de critères tels que le nombre de membres, « des prestations que les sociétés et les associations apportent à la jeunesse, aux habitants du Val-de-Travers et au développement touristique de notre région » ou « de l'investissement dans les manifestations locales pour créer une dynamique ». Dans tous les cas, on constate que les efforts de la commune ne sont pas toujours compris et remarqués puisqu'il est souhaité « plus de transparence » de sa part.

Quant à la volonté du conseiller communal Christian Mermet d'accompagner les acteurs associatifs dans une recherche de fonds, elle n'est pas forcément connue des acteurs associatifs comme en témoigne ces propos : « aider les associations à trouver des fonds plutôt que de se cacher derrière l'éternelle excuse de "nous n'avons pas le budget pour vous aider" ». Cette aide communale est certes jugée relativement importante par les répondants, mais plus modestement que les autres propositions (2.69 pour la population et 2.49 pour les présidents d'associations). Cela peut en partie s'expliquer en raison de l'investissement temporel que de telles démarches représentent, même si les compétences en la matière sont apportées par un service communal.

3.3.3. Mise à disposition d'espaces et des infrastructures

Deux propositions avaient trait à la mise à disposition par la commune d'espaces et d'infrastructures dont on sait qu'elles sont essentielles à l'organisation de nombreuses activités associatives. En mettre davantage à disposition et en améliorer l'accès sont toutes deux jugées relativement importantes par les répondants²⁹.

Au-delà de demandes de certaines associations pour des infrastructures concernant des problématiques qui leur sont propres, ce sont les conditions d'accès aux salles qui suscitent des commentaires. Outre la critique envers la mise à disposition d'infrastructures à des entités non associatives³⁰, il s'agirait de « faciliter l'accès aux salles communales (coûts) au lieu de les laisser vides ». Des appels sont également faits pour « mieux gérer le planning du centre sportif ! Il y a souvent deux réservations en même temps ».

D'autres remarquent concernent la nécessité de rénover et mieux entretenir les infrastructures existantes. Or, face aux coûts que représenteraient ces travaux de rénovation, en particulier pour certaines salles vétustes, des acteurs associatifs rencontrés craignent de les voir disparaître et préfèrent un statu quo. Aux yeux de l'autorité communale toutefois, il est impensable qu'une collectivité publique mette à disposition des installations qui ne répondent plus aux normes de sécurité exigées.

²⁹ Respectivement 3.15 pour la population et 3.00 pour les présidents d'association pour la première, 3.01 et 2.81 pour la deuxième.

³⁰ À l'instar de l'Ecole club Migros qui utilise des locaux du Centre sportif à Couvet.

3.3.4. Prestations communales

La proposition de mettre à disposition davantage de prestations des services communaux est jugée relativement importante par la population (une moyenne de 2.87 sur un maximum de 4) et par les présidents d'associations (2.83). Au-delà des critiques virulentes sur l'utilisation du formulaire en ligne pour l'organisation de manifestation que nous avons traitées ci-dessus, les représentants d'associations se montrent reconnaissants des prestations de la commune.

La gestion des déchets lors de manifestation suscite toutefois des inquiétudes aux organisateurs. Contraint par une loi fédérale de facturer les déchets, la commune a opté pour un système de carte permettant de déposer des sacs poubelles dans des containers enterrés. Les organisateurs de grandes manifestations reçoivent une carte appartenant à la commune, le poids des déchets leur étant facturé et éventuellement déduit dans une subvention. Les autres manifestations ne bénéficient pas de ce traitement et leurs organisateurs gèrent leurs déchets avec des cartes privées.

Les représentants des sociétés locales se plaignent en particulier du temps pris par la mise en sac des déchets plutôt que de les déposer dans un container. Si la gestion des déchets n'est pas problématique pour une petite manifestation, elle le devient lorsque la manifestation est d'envergure, compte tenu de la quantité et la diversité des déchets. Le temps nécessaire pour transporter et peser les déchets aux déchetteries n'inciterait pas au tri sélectif. Disposer, comme pour les grandes manifestations, de containers séparés pour chaque type de déchets faciliterait selon eux cette tâche. Le conseil communal craint que cette solution n'entraîne des abus de personnes jetant leurs propres ordures, augmentant ainsi la facture à la charge de l'association organisatrice.

3.3.5. Coordination entre la commune et les associations

Une proposition d'amélioration qui n'était pas soumise aux répondants, mais qui est fortement ressorties dans les commentaires, concerne une meilleure coopération et coordination entre les associations et la commune et entre les associations entre elles. De manière générale, il s'agirait d'avoir « plus de contact entre la commune et les comités des différentes associations pour connaître les besoins », mais également « mettre en rapport les associations afin qu'elles se connaissent et puissent grandir ensemble ». La commune est ainsi appelée à jouer un rôle de médiatrice entre les différents acteurs d'un projet, en particulier lorsqu'il s'agit de dossiers complexes impliquant les services cantonaux et de multiples intervenants.

Des propositions concrètes sont amenées. Si un répondant imagine une enquête sur les besoins des associations, en particulier pour connaître ce qui « grève leur budget », d'autres voient davantage l'organisation de rencontres régulières sur le même modèle que les cocktails d'entreprise dans le but de favoriser les contacts. La création d'une plateforme internet permettant de « mettre en contact les aspirants bénévoles et les associations » est aussi évoquée.

Enfin, signalons des commentaires de quelques répondants insistant pour que la commune évite de s'immiscer dans le fonctionnement des associations, sous prétexte qu'elles doivent bénéficier d'une aide structurelle, non pas d'une ingérence. Elles doivent garder leur indépendance, en particulier dans les questions de fusion de clubs : « Laisser la gestion aux associations dans la question des regroupements d'associations si ce n'est pas leur souhait, en n'imposant pas la volonté communale ». En effet, si le développement de l'autonomie menant à une autogestion des associations est une valeur cardinale du soutien à ces

dernières de la part du conseil communal, il se peut que l'autorité intervienne néanmoins. Cela a été le cas lors du refus des clubs de football de fusionner, conduisant la commune à décider de soutenir prioritairement les clubs formateurs de jeunes, au détriment des clubs vétérans. Aux yeux de Christian Mermet, « il y a des valeurs qui sont importantes, en particulier la formation des jeunes et au moment où ces clubs n'arrivent plus à s'auto-organiser, la commune reprend les choses en main ».

3.3.6. Promotion des associations et de leur rôle

Comme nous l'avons vu ci-dessus en abordant la tendance à la baisse que l'on peut observer dans l'engagement associatif, la promotion des associations de la part de la commune est un élément sur lequel se portent beaucoup d'attentes. « Aidez-nous à trouver des membres, à les persuader de la nécessité de faire partie d'une société », comme l'exprime un représentant d'une association. Chez plusieurs d'entre eux, il y a un sentiment d'un manque de reconnaissance quant à l'apport des associations pour le territoire, notamment de la part des autorités communales : « Il est important que les conseillers communaux dans leur totalité prennent conscience de l'importance de la vie associative pour une région comme la nôtre ». Un autre abonde dans le même sens lorsqu'il demande à ce que « les autorités politiques doivent savoir l'impact qu'a une société de musique sur un village ou une région. La mort des sociétés, ça conduit à l'individualisme ». Il s'agirait donc que la commune « valorise auprès des différents acteurs le rôle social des associations et les "bénéfiques" que la collectivité en retire. » Une forme de reconnaissance des associations pourrait, selon des répondants, passer par des éléments fiscaux, notamment par des déductions pour l'engagement associatif ou pour les cotisations, considérées comme des dons à des organismes d'utilités publiques.

A la question de savoir s'il importe que la commune promeuve et soutienne davantage l'engagement associatif, la réponse parmi la population s'élève à une moyenne de 3.17 sur un maximum de 4 (très important) et elle se monte à 3.47 chez les présidents d'association. Plusieurs propositions complètent ces résultats, dans le but plus général d'améliorer la « communication aux personnes qui vivent ici de ce qui existe réellement dans la région ». Cela pourrait passer par une information aux nouveaux citoyens, sous forme de « liste des associations avec quelques informations (lieu de rencontre, but, âge des membres (enfants/adultes) ». Un événement de type journée des associations est aussi souhaité, lequel inviterait les associations à se présenter au public, à travers des stands ou des expositions. Si l'un des répondants propose d'installer des panneaux d'affichage à l'entrée et au centre des villages, plusieurs autres vont dans la perspective de recourir davantage aux outils informatiques actuels. Il s'agirait par exemple d'annoncer les événements associatifs sur le site de la commune et éventuellement sur un réseau social numérique tel que Facebook³¹.

³¹ Un travail de master en business communication de l'Université de Fribourg vient d'être réalisé par Myriam Schaffter, également collaboratrice à la Haute école de gestion Arc, sur l'utilisation des médias sociaux par les associations à but non lucratif de Val-de-Travers (Schaffter, 2017).

4. Recommandations

Au terme de cette recherche, des recommandations sont à formuler à destination de la commune de Val-de-Travers dans le dessein d'améliorer son mode de gestion vis-à-vis des associations locales. Ces recommandations sont le fruit de l'ensemble de l'étude mêlant : les objectifs exprimés par les autorités locales à travers ses programmes de législatures 2012-2016 et 2016-2018 et la voix de Christian Mermet en tant que directeur du Dicastère du Développement territorial (urbanisme), de la Culture et des Sports avec qui nous sommes entretenus à plusieurs reprises ; les opinions des représentants des associations locales exprimés lors des focus groups et de l'enquête par questionnaire leur étant adressé ; les résultats de l'enquête par questionnaire auprès de la population ; et les exemples tirés de la littérature scientifique. Si plusieurs propositions figurent dans le chapitre 3.3 ci-dessus, nous prenons le parti de nous focaliser sur trois catégories de recommandations.

La première catégorie comprend l'utilisation d'outils déjà présents dans l'administration communale qu'il s'agit d'améliorer et la mise en place de nouveaux instruments. La deuxième catégorie regroupe des modes de gestion des associations et de relation avec les acteurs associatifs. La troisième catégorie relève davantage les actions pour valoriser le rôle des associations pour le développement socio-économique du territoire communal. En effet, l'encouragement des activités associatives ne saurait se réduire à l'usage d'outils de gestion, mais doit se coupler avec la construction de partenariat durable avec les acteurs associatifs autant qu'avec un travail de reconnaissance de l'apport du monde associatif. Car si des outils pertinents peuvent faciliter le fonctionnement des associations, il n'est certainement pas la source première de la motivation à s'investir dans celles-ci.

4.1. Outils facilitant la gestion communale des associations

Le Processus manifestations, un formulaire en ligne servant à l'organisation de manifestations sur le territoire communal, fait l'objet de nombreuses critiques. En particulier, il est fastidieux à remplir, les champs ne peuvent être copiés d'une année à l'autre et les mêmes types d'informations sont demandées par le Service de la Consommation et des Affaires vétérinaires (SCAV) du Canton de Neuchâtel pour l'obtention de patentes. Ces difficultés d'usage poussent à s'approcher du service de la Culture et des Sports pour que ce formulaire soit rempli par un collaborateur. Allant dans le sens d'une simplification des démarches administratives de nombreuses fois souhaitée par les répondants à l'enquête et les représentants associatifs rencontrés, nous recommandons une refonte de ce formulaire en ligne, d'une part, afin de le rendre plus facile d'utilisation et, d'autre part, pour permettre une réutilisation des données inscrites lors d'une nouvelle manifestation – par exemple avec un compte d'utilisateur comprenant des données enregistrées – et exportable pour une demande de patente auprès du SCAV.

En outre, les données récoltées sur le Processus manifestations ne sont pas analysées ni valorisées dans une optique d'amélioration du système ou de l'accompagnement des associations locales. De telles données pourraient particulièrement servir à la création d'un calendrier des manifestations, qu'elles soient sportives, culturelles, festives, etc. permettant à la fois à la commune et aux acteurs associatifs de disposer d'une vue d'ensemble – notamment pour éviter des chevauchements entre événements de même type – et à la fois pour mieux les promouvoir auprès de la population.

Ces éléments nous conduisent à la recommandation plusieurs fois évoquée par les répondants de créer une plateforme web communale destinée à la gestion et à la valorisation des activités associatives. Une telle plateforme pourrait regrouper tout d'abord des outils à destination d'utilisateurs associatifs, à l'instar du Processus manifestations, des logiciels libres de comptabilité, de gestion des membres, de graphisme, etc., des liens utiles à l'organisation d'activités ou à la recherche de fonds, ainsi que des conseils en la matière, etc. Les possibilités de soutien communal y seraient adéquatement exposées, autant que les offres en matière de location de salles et d'autres infrastructures. Cette plateforme pourrait également permettre de mieux communiquer les activités associatives pour en augmenter l'affluence du public et pour rechercher de nouveaux membres disposés à s'investir ou des personnes et autres entreprises disposées à soutenir financièrement tel ou tel projet.

Cette plateforme internet serait idéalement gérée par le service de la Culture et des Sports, conférant ainsi à cet outil un véritable rôle de porte d'entrée aux acteurs associatifs pour tout ce qui concerne leurs activités, tout autant qu'un moyen de renforcer les liens entre la commune et les associations.

4.2. Coordination entre les associations et avec la commune

La mise en place d'une plateforme internet vise en effet également à faciliter les relations et la coordination entre les associations elles-mêmes et avec la commune. Or, un outil informatique ne saurait suffire à construire et entretenir des partenariats efficaces et durables. À l'instar de plusieurs propositions aux questions ouvertes, nous encourageons la commune à mettre en œuvre des formes de concertations régulières avec les acteurs associatifs. Il peut s'agir de rencontres semestrielles ou annuelles qui peuvent se faire pour l'ensemble des associations locales de Val-de-Travers, par localité (à travers les associations et unions des sociétés locales ou les comités de village tels qu'ils sont prévus dans le programme de législature 2016-2020) ou par type d'activité (sport, culture, manifestation, action sociale, etc.). Ces concertations régulières constituent un moyen de créer des relations partenariales plus efficaces que des consultations ponctuelles à l'occasion d'un problème à régler. Les informations circulent davantage des autorités vers les associations et les besoins de ces dernières remontent plus facilement auprès des services communaux.

Le mode de gestion agile vis-à-vis des associations que cherche à mettre en œuvre Christian Mermet est à saluer, en particulier pour la prise en compte des besoins spécifiques des différentes associations et pour le développement de leur autonomie en valorisant l'apport de la commune à leur fonctionnement. Néanmoins, ce mode de gestion n'est pas toujours bien compris par les acteurs associatifs et il importe de le communiquer adéquatement. Il en va de même pour les possibilités d'octroi de subventions et de mises à disposition de prestations qu'il convient de présenter de manière transparente pour couper court à toute rumeur de rétention d'information ou autre discrimination. En ce sens, l'identification et la description du mode de gestion communal vis-à-vis des associations locales dont il est en partie question dans cette recherche participent à cette transparence autant qu'à la pérennisation d'un service communal chargé des questions associatives comme dans la perspective d'un changement de conseiller communal à la tête du dicastère.

4.3. Reconnaissance politique du rôle des associations

Si ces outils et ces modes de gestions agiles ont pour objectifs d'améliorer les conditions de possibilités facilitant l'organisation des activités associatives, il importe également de valoriser le rôle que jouent les associations locales dans la vie de la commune. La méconnaissance quant à l'origine associative de certaines manifestations (Abbaye), projets

ou infrastructures (sentiers pédestres), ainsi que la tendance au désengagement bénévole constatée par les acteurs associatifs démontrent la nécessité de promouvoir davantage non seulement les associations, mais également la démarche volontaire et réciproitaire qui fonde le fait associatif. Si les associations locales ont à communiquer sur leurs activités respectives, la commune peut travailler à une véritable reconnaissance de leurs retombées pour le développement socio-économique du territoire, en utilisant les résultats de la présente recherche.

Cette reconnaissance peut prendre la forme d'un événement régulier à l'instar d'une kermesse avec présentation des associations, recrutement de bénévoles³² et cérémonie de remise des prix du mérite sportif et culturel d'ores et déjà délivrés lors du comptoir. Les autorités peuvent également communiquer sur l'importance des associations dans les écoles, dans les médias régionaux et dans les organes de diffusions officiels afin de sensibiliser les habitants de Val-de-Travers à la nécessité de soutenir ces organisations à but non lucratif en participant aux activités qu'elles mettent en place, en s'y affiliant et en s'y investissant bénévolement.

La création, en 2012, d'un service de la Culture et de la Vie associative peut être considérée comme une forme de reconnaissance importante de la démarche volontaire, réciproitaire et très majoritairement bénévole qui est à la base des activités associatives. Celles-ci ne sauraient en effet se confondre complètement avec d'autres activités sportives, culturelles, festives, etc. mises en œuvre par des acteurs publics ou commerciaux, confusion qui existe potentiellement lorsqu'on se contente d'évoquer le Sport, la Culture ou encore l'Action sociale. Des fonctionnements très différents sont à l'œuvre et les buts ne sont pas comparables. En 2016, la dénomination de la vie associative a pourtant été supprimée en faveur de la mention du Sport, certainement pour davantage considérer la place importante des activités sportives sur le territoire communal. Dans la perspective de promouvoir l'engagement bénévole et améliorer la visibilité du service en charge de ces questions, mentionner la vie associative apparaît des plus pertinent.

Sans constituer une motivation prioritaire à l'engagement bénévole, l'acquisition de compétences représente un atout que peuvent mettre en avant des personnes et en particulier des jeunes pour leur carrière professionnelle. Bénévol Suisse, l'organisation faîtière des services bénévoles, a élaboré un Dossier bénévolat (Bénévol Suisse, 2017) visant à valoriser l'expérience développée par un bénévole dans le cadre d'une organisation à but non lucratif (généralement une association), en particulier à destination d'une entreprise. Connaissant la réticence des associations à entreprendre des démarches administratives supplémentaires, ce type de démarche pourrait éventuellement être effectué par l'administration communale sinon conseillé par celle-ci.

Enfin, compte tenu de l'accroissement des réglementations administratives et des taxes relatives à l'obtention de patentes diverses (ventes de boissons, diffusions musicales, droits d'auteurs, utilisation de l'espace public, etc.) qui ont tendance à freiner les dynamiques associatives, un travail de lobbying quant à l'importance des associations pour les communes mérite d'être entrepris auprès des autorités cantonales et éventuellement nationales.

³² L'association neuchâteloise de services bénévoles (ANSB) organise par exemple des séances de speed meeting du bénévolat.

Conclusion

Cette recherche visait à évaluer les retombées des activités associatives pour le développement socio-économique d'un territoire et les modes de gestion communale vis-à-vis des associations locales. Le choix de Val-de-Travers comme terrain d'observation scientifique s'est avéré pertinent de par l'importance quantitative et qualitative de la vie associative locale, et par le mode de gestion agile que cherche à mettre en œuvre le conseiller communal en charge du dicastère du Développement territorial (urbanisme), de la Culture et des Sports. Val-de-Travers, née de la fusion en 2009 de neuf communes, doit également harmoniser son soutien aux associations locales, ce qui représente un moment clé pour l'observation des relations entre une collectivité publique et les acteurs associatifs.

Les activités associatives comportent de nombreuses retombées pour le territoire de Val-de-Travers comme le relèvent les propos des autorités communales, des acteurs associatifs rencontrés et les résultats obtenus auprès de la population. Ces retombées sont déjà liées à la participation aux activités associatives de la part des habitants (près de 70%), à leur affiliation à des associations (environ 50%) et même à des comités (environ 25%), preuve de la place des associations dans la sociabilité locale. Ce sont ainsi près de 500'000 heures de travail bénévole associatif qui sont réalisées chaque année à Val-de-Travers. Au-delà de cette dimension sociale majeure, les activités associatives sont considérées pour leurs apports aux individus (formation, acquisition de compétences, amélioration d'une condition physique, plaisir partagé, don de soi), à la qualité de vie (dynamisme, animations, préservation de l'environnement, développement d'un sens de la solidarité et de la réciprocité), à l'identité culturelle régionale (ancrage territorial, connaissance de l'histoire, valorisation du patrimoine, véhicule d'une image positive vers l'intérieur et l'extérieur), à la politique (expertise, engagement citoyen) et à l'économie locale (emplois, circulation monétaire, attractivité territoriale).

L'important soutien communal aux associations locales se fait à travers des subventions régulières et occasionnelles, la mise à disposition de salles et d'infrastructures, des prestations de services communaux, un accompagnement pour des démarches administratives et un soutien éventuel en cas de difficultés. Ce soutien représente un coût à la charge de la commune s'élevant, en 2017, à environ 858'000.- francs. Christian Mermet, conseiller communal en charge du service de la Culture et des Sports et par conséquent de la plupart des activités associatives, cherche à construire des relations de type partenarial avec les acteurs associatifs, considérés ici, non comme de simples prestataires d'activités, mais comme de véritables interlocuteurs. Plutôt que d'établir des réglementations qui comporteraient le risque d'empêcher la prise en compte de nouveaux besoins à travers des projets associatifs sortant du cadre réglementaire, le but est de permettre une souplesse dans les possibilités de soutien, tout en définissant des critères généraux. Cette agilité dans le mode de gestion communal des associations – bien que largement informelle – se fait en particulier par la prise en considération des besoins spécifiques des différentes associations et par le développement de l'autonomie des acteurs associatifs, lequel passe notamment par une valorisation des apports de la commune.

Si le soutien communal aux associations est positivement évalué par les acteurs associatifs et la population, des améliorations sont possibles, en particulier dans trois domaines : 1. La transformation de certains outils (Processus manifestations, un formulaire en ligne pour l'organisation d'événements) ou la mise en place de nouveaux, notamment une plateforme internet facilitant les démarches administratives, la recherche de bénévoles, la

communication interne et externe et les relations avec la commune et ses services ; 2. La coordination entre les associations elles-mêmes et avec la commune à l'aide de l'outil informatique précité et, surtout, à travers des rencontres régulières, par exemple lors de soirées annuelles ou semestrielles ; 3. La reconnaissance politique du rôle des associations pour le développement socio-économique du territoire communal dans la perspective de promouvoir l'engagement bénévole indispensable au fonctionnement associatif et qui tend précisément à diminuer actuellement. Cette reconnaissance peut se faire sous forme d'événements publics de promotion des associations, de récompenses (prix du mérite sportif et culturel déjà existant) et d'accréditation (Dossier bénévolat). Le retour de la mention de la Vie associative dans le nom du service communal en charge de ces questions témoignerait de la considération des autorités pour la démarche associative tout en apportant une visibilité aux possibilités de soutiens communaux. Enfin, la reconnaissance politique des associations locales devrait conduire les élus communaux à effectuer un travail de lobbying auprès des législateurs cantonaux voir fédéraux pour éviter et même réduire les réglementations freinant les dynamiques associatives lorsqu'elles sont considérées équivalentes à tout autre prestataire d'activités, négligeant – pour ne pas dire méprisant – la dimension volontaire, réciprocaire et majoritairement bénévole à la base de l'engagement associatif. Ces dynamiques associatives sont en effet à l'origine d'un développement socio-économique territorial dont les communes et les cantons ne sauraient se passer, en particulier lorsqu'ils connaissent une diminution de leur attractivité et des difficultés budgétaires.

La dimension en grande partie perceptuelle de notre recherche sur l'évaluation des retombées des activités associatives pour le développement socio-économique d'un territoire constitue une de ses limites, tout en ouvrant un champ d'investigation important. Si des outils existent pour évaluer l'apport des associations tenant compte de ses spécificités, il conviendrait de les compléter et de les compiler pour obtenir une vision globale des impacts économiques, culturels, sociaux, environnementaux, etc. des associations sur un territoire donné. Il s'agirait également d'observer ces retombées dans d'autres situations communales de tailles plus modestes ou plus importantes, dans des contextes davantage urbains ou dans des cantons voir des pays différents. Ces différents contextes seraient également pertinents à étudier quant aux modes de gestion mis en œuvre par les collectivités publiques, communales et cantonales. Enfin, dans la perspective d'une recherche-intervention à visée transformative, il serait intéressant d'accompagner et d'observer les modifications apportées au mode de gestion communal des associations se basant sur le diagnostic fourni dans le présent document.

5. Références

- Agulhon, M., & Bodiguel, M. (1981). *Les associations au village*. (Actes Sud, Ed.). Le Paradou.
- Altruis. (2015). Altruis. Retrieved from <http://www.altruis.ch/>
- Animafac. (2012). Savoir valoriser ses compétences associatives. Retrieved from <http://www.animafac.net/actualites/savoir-valoriser-ses-competences-associatives/>
- Archambault, E., & Kaminski, P. (2004). Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en France. *Revue Internationale de L'économie Sociale*, 83, 10–23arc.
- Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. In *La gouvernance des associations* (pp. 111–129). ERES. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2008.01.0111>
- Babey, N., & Giauque, D. (2009). *Management urbain. Essai sur le mimétisme et la différenciation*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Balmer, S. (2015, April 11). Tout un village s'oppose aux taxes. *L'Impartial*.
- Baudet, C. (2014). *Gestion de projet et innovation*. L'Harmattan.
- Baudet, C. (2015). L'utilisation des médias sociaux par les organisations sans but lucratif : une étude exploratoire. In *AIM 2015* (pp. 1–34). Rabat. Retrieved from <http://aim.asso.fr/index.php/mediatheque/viewdownload/34-aim-2015/1131-the-use-of-social-media-by-non-profit-organizations-an-exploratory-study>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Thomas, D. (2001). Agile Manifesto.
- Bénévol Suisse. (2017). Dossier bénévolat. Retrieved December 13, 2017, from <http://www.dossier-freiwillig-engagiert.ch/fr.html>
- Bertozi, F., & Bonoli, G. (2003). Federalisme et protection sociale en suisse : entre immobilisme et innovation. *Sociétés Contemporaines*, 51(3), 13. <https://doi.org/10.3917/soco.051.0013>
- Biondi, Y., Chatelain-ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (2010). Quel modèle de gouvernance pour les associations. *Politiques et Management Public*, 27, 4–8.
- Boitard, F. (2001). L'Etat et les associations, entre méfiance et allégeance. *Hommes et Migrations*.
- Bourdieu, P. (1994). Un acte désintéressé est-il possible. In *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action* (pp. 149–167). Paris: Edition du Seuil.
- Braudel, F. (1979). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XVe–XVIIe*. Paris: Armand Colin.
- Bysaeth, L. (2015, April 29). Les festivals et les fêtes de village peuvent souffler. *L'Impartial*.
- Cappelletti, L. (2005). La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle. *Comptabilité et Connaissances*.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris: Seuil.
- Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (2014). La gouvernance associative : entre

- diversité et normalisation. In *Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie: l'art de la conceptualisation* (pp. 219–226). Ordre des experts comptables.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? . *Cahier Du CRISES*. Quebec: Centre de recherche sur les innovations sociales. Retrieved from http://www.innovationsociale.lu/sites/default/files/2003_Qu'est-ce_que_IS_Cloutier.pdf
- Commune de Val-de-Travers. (2011). Programme de législature 2012-2016
- Commune de Val-de-Travers. (2015). Programme de législature 2016-2020.
- Confédération Suisse. Code civil suisse (2013). Switzerland.
- Costet, V. (2015a, April 16). Trop de sportifs et trop de scouts. *L'Impartial*, p. 3.
- Costet, V. (2015b, June 13). Les scouts et les sportifs ont gagné à Berne. *L'Impartial*, p. 5.
- Crevoisier, O., & Segessemann, A. (2011). La circulation du capital. L'économie résidentielle en Suisse: une approche par les emplois. *MAPS Working Paper*. Neuchâtel: Maison d'analyse de processus sociaux, Université de Neuchâtel.
- Crevoisier, O., & Segessemann, A. (2013). The circulation of wealth. Beyond economic base theory: alternatives to productive economics? The role of the residential economy in attracting income to Switzerland. *MAPS Working Paper*. Neuchâtel: Maison d'analyse des processus sociaux, Université de Neuchâtel.
- Davezies, L. (2009). L'économie locale "résidentielle." *Géographie, Économie, Société*, 11(1), 47–53.
- David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? In *Conférence Internationale de management stratégique* (p. 22). Montpellier.
- de Maillard, J. (2002). Les associations dans l'action publique locale: participation fonctionnalisée ou ouverture démocratique? *Lien Social et Politiques*, (48), 53–65. <https://doi.org/10.7202/007891ar>
- Demoustier, D. (2005). Les associations et leurs partenaires publics: Anciens enjeux, nouvelles attentes. *Informations Sociales*, 1(121), 120–131.
- Demoustier, D. (2006). L'économie sociale et solidaire et le développement local. In J.-N. Chopart, G. Neyret, & D. Rault (Eds.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire* (pp. 115–132). Paris: La Découverte.
- Freitag, M., Manatschal, A., Ackermann, K., & Ackermann, M. (2016). *Observatoire du bénévolat*. Seismo. Retrieved from <http://sgg-ssup.ch/fr/freiwilligenmonitor-fr.html>
- Fustec, A. (2012). Proposition d'une méthode de mesure de création de valeur des organisations de l'économie sociale et solidaire grâce au capital immatériel. In E. Bayle & J.-C. Dupuis (Eds.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire Identités plurielles et spécificités* (pp. 231–248). de Boeck supérieur.
- Ghelfi, F. (Ed.). (2014) Dictionnaire suisse de politique sociale. (2014). Tiers secteur. Retrieved from <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=788>
- Grand Conseil du canton de Fribourg. Loi sur la responsabilité civile des collectivités publiques et de leurs agents (1986). Suisse.
- Granovetter, M. (1982). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 80, 1360–1380.

- Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 534–554.
- Heim, J. (2010). *L'ancienne poste de la ville du Locle en procès: Ethnographie d'une patrimonialisation inachevée*. Editions universitaires européennes.
- Heim, J. (2014). *Travail dissimulé et estime de soi. Une sociologie du rapport moral aux règles formelles*. Paris: L'Harmattan.
- Heim, J., Gagnebin Brown, M., & Babey, N. (2015). *Evaluation de l'image de Val-de-Travers*. Neuchâtel: Haute école de gestion Arc.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance. Passages*. Paris: Ed. du Cerf.
- Honneth, A., & Hartmann, M. (2008). Les paradoxes du capitalisme: un programme de recherche. In O. Voirol (Ed.), *La société du mépris: vers une nouvelle théorie critique* (pp. 151–180). Paris: La Découverte.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches En Sciences de Gestion*, (95), 211–237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- Kriesi, H. (1998). *Le système politique suisse*. Paris: Economica.
- Laville, J.-L. (1997). L'association: une organisation productive originale. In J.-L. Laville & R. Sainsaulieu (Eds.), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social* (pp. 75–89). Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L. (2009). Management et régulation dans les associations. *Connexions*, 91(1), 149–161. <https://doi.org/10.3917/cnx.091.0149>
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association: des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L., & Vaillancourt, Y. (1998). Les rapports entre associations et État: un enjeu politique. *Revue Du MAUSS*, (11), 119–135.
- Lochard, Y. (2013). L'association, un monde à part? In M. Hély & M. Simmonet (Eds.), *Le travail associatif* (pp. 143–158). Paris: Presses universitaires de Paris Ouest.
- Make something Edmonton. (2015). Make something Edmonton. Retrieved from <https://www.makesomethingedmonton.ca>
- Malabou, D. (2008). *Le rôle des associations en faveur de la dynamisation des territoires*. Conseil Economique et Social Régional du Limousin.
- Ministère de la ville de la jeunesse et des sports. (2014). 2014, année placée sous le signe de l'engagement. Retrieved from <http://www.associations.gouv.fr/10651-2014-annee-placee-sous-le-signe-de.html>
- Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace Géographique*, (2), 115–132.
- Nicolas-le Strat, P. (2016). *Le Travail du commun*. Saint Germain sur Ille: Edition du commun.
- Office fédéral de la Culture. (2017). Traditions vivantes. Retrieved December 14, 2017, from <http://www.lebendigetraditionen.ch/index.html?lang=fr>
- Office fédéral de la statistique. (2008a). Statistiques suisse.

- Office fédéral de la statistique. (2008b). *Tendance à la baisse du travail bénévole en Suisse*. Neuchâtel.
- Office fédéral de la statistique. (2011). *Le travail bénévole en suisse*. Neuchâtel.
- Office fédéral de la statistique. (2013). *Enquête suisse sur la population active. Module travail non rémunéré*. Neuchâtel.
- Office fédéral de la statistique. (2014a). *Etat et structure de la population*.
- Office fédéral de la statistique. (2014b). *Enquête suisse sur la santé*. Neuchâtel. Retrieved from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/sante/enquetes/sgb.html#1201125545>
- Office fédéral de la statistique. (2015). *Compte satellite de production des ménages 2013*. Neuchâtel.
- Office fédéral de la statistique. (2016a). Statistiques des pratiques culturelles. Retrieved from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/pratiques-culturelles.gnpdetail.2015-0226.html>
- Office fédéral de la statistique. (2016b). *Travail non rémunéré*. Neuchâtel. Retrieved from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/enquetes/espa/publications-resultats.gnpdetail.2017-0251.html>
- Office fédéral de la statistique. (2016c). Atlas statistique de la Suisse. Retrieved June 21, 2016, from https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/map/mapIdOnly/0_fr.html
- Ogien, A. (1995). *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*. Paris: Ecole des Hautes études en Sciences sociales.
- Ossipow, W. (2003). La double logique des relations Église/État en Suisse. Une perspective de théorie politique. *Archives de Sciences Sociales Des Religions*, 121. <https://doi.org/10.4000/assr.3660>
- Pasquier, S. P. (1998). Les associations ou l'expression politique d'une socialité urbaine. *Revue Du MAUSS*, 11, 250–262.
- Pauchard, C. (2014). La Main tendue veut un coup de pouce. *L'Impartial*. Neuchâtel: Société neuchâteloise de presse. Retrieved from <http://www.arcinfo.ch/fr/regions/canton-de-neuchatel/la-main-tendue-veut-un-coup-de-pouce-556-1303047>
- Polanyi, K. (1983). *La Grande Transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.
- Porlan, A. (2014). Attachement au territoire et marketing territorial. Retrieved from <http://www.marketing-territorial.org/2014/05/attachement-au-territoire-et-marketing-territorial.html>
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Ravalet, E. (2014). Grands mobiles ou grands sédentaires? Retrieved from <http://fr.forumviesmobiles.org/video/2014/02/18/grands-mobiles-ou-grands-sedentaires-2175>

- Rifkin, J. (2014). *La nouvelle société du coût marginal zéro: L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*. Les Liens qui Libèrent.
- Rossellat, D. (2015). De l'économie résidentielle à l'économie présenteielle. In *L'économie résidentielle: un levier de développement pour les communes et les régions?* Neuchâtel: Haute école de gestion Arc, Université de Neuchâtel.
- Rota, M., Babey, N., & Heim, J. (2014). *L'économie de la culture dans la République et Canton du Jura*. Neuchâtel: Haute école de gestion Arc.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). The civil society sector. *Society*, 34(2), 60–65. <https://doi.org/10.1007/BF02823101>
- Savall, H., & Fièrè, D. (2014). Etude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de Gestion et D'économie Médicales*, 32(5–6), 354–370. <https://doi.org/10.3917/jgem.145.0354>
- Schaffter, M. (2017). *L'utilisation des médias sociaux par les associations à but non lucratif. Une enquête auprès des associations de Val-de-Travers*. Université de Fribourg.
- Sokolowski, S. W. (2014). *Measuring social consequences of non-profit institution activities: a research note* (No. 50). Baltimore.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137–146.
- United Nations. Statistical Division. (2003). *Handbook of nonprofit institutions in the system of national accounts*. New-York: United nations.
- Urs Wagenseil. (2014). *Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement in Tourismusorganisationen*. Luzern: Hochschule Luzern.
- Val-de-Travers. (2011). *Programme de législature*.
- Val-de-Travers, C. de. (2012). *Plan directeur relatif aux sociétés villageoises*. Commune de Val-de-Travers.
- Van Rompaey, C. (2005). Association et innovation sociale. *Pensée Plurielle*, 9(1), 47–54. Retrieved from www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2005-1-page-47.htm.
- Worley, C. G., Williams, T., & Lawler, E. E. (2014). *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zask, J. (2011). *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Lormont: Le bord de l'eau.

Annexes

Annexe 1 : Enquête auprès de la population de Val-de-Travers sur les retombées des activités associatives

A. Profil de la personne répondante

- A1. Vous êtes :** a. une femme. b. un homme.
- A2. Votre âge :** a. moins de 16 ans. b. 16-25 ans c. 26-35 ans
d. 36-45 ans e. 46-55 ans f. 56-65 ans
g. 66 -75 ans h. plus de 75 ans
- A3. Nationalité :** a. suisse b. autre (veuillez préciser) : _____
- A4. Ménage :** a. seul(e) sans enfant à charge. b. en couple sans enfant à charge.
c. seul(e) avec enfant(s) à charge. d. en couple avec enfant(s) à charge.
e. autre (veuillez préciser) : _____
- A5. Nombre d'enfants à votre charge :** a. 0 b. 1 c. 2 d. 3
e. 4 f. plus: ____

A6 : Quel est votre plus haut niveau de formation professionnelle achevée ?

- a. aucune formation achevée.
b. scolarité obligatoire, école de culture générale, préapprentissage.
c. CFC, école professionnelle à plein temps.
d. baccalauréat ou maturité professionnelle.
e. école de formation professionnelle supérieure.
f. université, haute école spécialisée.
g. autre : _____

A7 : Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?

- a. actif/active. A quel pourcentage ? _____
b. demandeur/euse d'emploi.
c. retraité(e).
d. en formation.
e. Autre : _____

A8 : Veuillez cocher la localité dans lequel vous habitez:

- a. Boveresse f. Môtiers
b. Buttes g. Noiraigue
c. Couvet h. St-Sulpice
d. Fleurier i. Travers
e. Les Bayards

A9 : Depuis quand habitez-vous au Val-de-Travers?

- a. moins de 2 ans.
b. entre 2 et 5 ans.
c. entre 6 et 10 ans.

- d. plus de 10 ans.
- e. depuis toujours.
- f. depuis toujours, mais vous avez vécu ailleurs pendant un temps.

B. Liens avec les activités associatives

B1 : Êtes-vous membre d'association(s) à Val-de-Travers :

- a. 1 association.
- b. 2 à 4 associations.
- c. 5 à 7 associations.
- d. plus de 7 associations.
- e. non, vous ne faites plus partie d'association, mais vous en avez été membre autrefois.
- f. non et vous n'avez jamais fait partie d'association.

B2 : Si vous avez répondu par e. ou f. à la question B1, pourquoi ? _____

B3 : Est-ce que vous participez à des activités proposées par des associations (manifestations et événements divers, etc.) ou bénéficiez de prestations (cours, accompagnement, etc.) et/ou d'infrastructures (sportives, culturelles, sentiers pédestres, etc.) apportées par des associations ?

- a. oui
- b. non

B4 : Est-ce que vous soutenez financièrement des activités associatives (au-delà de vos cotisations de membres) ?

- a. oui
- b. non

Si vous avez répondu la lettre f. à la question B1 et la lettre b. aux questions B3 et B4, vous pouvez passer directement aux questions D de ce questionnaire.

B5 : Dans quels domaines d'activités les associations dont vous faites partie sont-elles actives (plusieurs réponses possibles) ? :

B6 : Si vous êtes membres d'association(s) à Val-de-Travers, dans combien de comités êtes-vous actif ?

- a. 1 comité.
- b. plus de 1 comité.
- c. vous n'êtes pas membre de comité.

B7 : Quel temps en moyenne par semaine consacrez-vous à vos activités associatives ?

- a. moins d'une heure par semaine.
- b. entre 1 et 4 heures par semaine.
- c. entre 5 et 10 heures par semaine.
- d. plus de 10 heures par semaine, soit _____ heures hebdomadaire.

B8 : Êtes-vous affilié à un parti politique ?

- a. oui
- b. non

C. Retombées des activités associatives

Veillez, dans la mesure du possible, évaluer chacune des propositions suivantes.

Les associations de Val-de-Travers dont vous êtes (ou étiez) membres ou dont vous profitez de l'activité vous permettent et/ou vous ont permis :

		Pas du tout d'accord	Pas totalement d'accord	Partiellement d'accord	Entièrement d'accord
C1	de pratiquer une activité que vous cherchiez à faire, par exemple en bénéficiant d'infrastructures ou de cours ?				
C2	d'accéder à des biens et des services non disponibles autrement à Val-de-Travers ?				
C3	d'accéder à des biens et services à des conditions plus favorables qu'au travers des entreprises privées locales ?				
C4	d'accéder à des subventions ou des aides financières ?				
C5	de bénéficier de compétences et/ou d'expertises ?				
C6	d'occuper vos enfants ?				
C7	de vivre dans une commune animée ?				
C8	de construire et maintenir des relations sociales (éventuellement en vous intégrant en tant que nouvel habitant) ?				
C9	de construire et maintenir des liens intergénérationnels ?				
C10	de développer le sens de la réciprocité et de la solidarité ?				
C11	de vous attirer dans la région pour vous y (ré)installer ?				
C12	de créer un sentiment d'appartenance régionale ?				
C13	de développer un réseau de relation hors de la commune, notamment à travers les activités des associations ?				
C14	de connaître l'histoire et le patrimoine naturel et culturel de Val-de-Travers ?				
C15	de vous faire découvrir et visiter la région et ce qu'elle a à offrir ?				
C16	de percevoir positivement la région ?				
C17	d'améliorer et/ou de maintenir votre condition physique ?				

C18	d'améliorer et/ou de maintenir votre état de santé ?				
C19	de vivre dans un environnement naturel préservé ?				
C20	de vous engager personnellement pour contribuer à un but ?				
C21	de contribuer financièrement à atteindre un but idéal, à travers vos cotisations et/ou contributions ?				
C22	de développer le sens de l'engagement citoyen ?				
C23	de développer une estime personnelle et d'éprouver de la reconnaissance ?				
C24	d'éprouver du plaisir ?				
C25	de développer un esprit de compétition ?				
C26	d'acquérir des connaissances et des capacités ?				
C27	d'accéder à un emploi et/ou de vous réinsérer professionnellement ?				
C28	d'améliorer votre chiffre d'affaires si vous êtes un entrepreneur indépendant (commerçant, artisan, etc.) ?				

C29 : Quelles autres retombées les activités associatives ont-elles pour vous :

D. Relations entre la Commune et les associations de Val-de-Travers

Veillez, dans la mesure du possible, évaluer l'importance de chacune des propositions ci-dessous concernant les améliorations de soutien que la Commune de Val-de-Travers pourrait apporter aux associations.

		Pas du tout important	Pas tellement important	Important	Très important
D1	Communiquer et promouvoir davantage les activités des associations.				
D2	Octroyer davantage de subventions.				
D3	Mettre à disposition davantage d'espaces				

	et d'infrastructures.				
D4	Améliorer l'accès aux espaces et aux infrastructures.				
D5	Mettre à disposition davantage de prestations des services communaux.				
D6	Améliorer l'accès aux prestations des services communaux.				
D7	Faciliter les démarches administratives pour les demandes d'autorisations.				
D8	Apporter un soutien administratif (publipostage, gestion des membres, comptabilité, etc.).				
D9	Accompagner les acteurs associatifs dans la recherche de fonds.				
D10	Promouvoir et soutenir l'engagement associatif.				
D11	Offrir des formations (création et gestion d'association, utilisation des médias sociaux, etc.)				

D12 : De manière générale, comment percevez-vous le soutien actuel apporté par la Commune de Val-de-Travers aux associations locales ?

Très mauvais	Relativement mauvais	Relativement bon	Très bon

D13 : Quelles sont vos propositions pour que la Commune de Val-de-Travers puisse améliorer son soutien aux associations ?

Vous êtes arrivé au terme de ce questionnaire. La Commune de Val-de-Travers et l'équipe de recherche de la Haute école de gestion Arc s'associent pour vous remercier vivement de votre contribution. Les résultats de cette recherche seront communiqués au public courant 2017.

Annexe 2 : Enquête auprès des associations de Val-de-Travers sur les retombées des activités associatives

A. Profil de la personne répondante

- A1. Vous êtes :** a. une femme. b. un homme.
- A2. Votre âge :** a. moins de 16 ans. b. 16-25 ans c. 26-35 ans
d. 36-45 ans e. 46-55 ans f. 56-65 ans
g. 66 -75 ans h. plus de 75 ans
- A3. Nationalité :** a. suisse b. autre (veuillez préciser) : _____
- A4. Ménage :** a. seul(e) sans enfant à charge. b. en couple sans enfant à charge.
c. seul(e) avec enfant(s) à charge. d. en couple avec enfant(s) à charge.
e. autre (veuillez préciser) : _____
- A5. Nombre d'enfants à votre charge :** a. 0 b. 1 c. 2 d.
3 e. 4 f. plus: ____

A6 : Quel est votre plus haut niveau de formation professionnelle achevée ?

- h. aucune formation achevée.
i. scolarité obligatoire, école de culture générale, préapprentissage.
j. CFC, école professionnelle à plein temps.
k. baccalauréat ou maturité professionnelle.
l. école de formation professionnelle supérieure.
m. université, haute école spécialisée.
n. autre : _____

A7 : Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?

- f. actif/active. A quel pourcentage ? _____
g. demandeur/euse d'emploi.
h. retraité(e).
i. en formation.
j. Autre : _____

A8 : Veuillez cocher la localité dans lequel vous habitez:

- j. Boveresse o. Môtiers
k. Buttes p. Noiraigue
l. Couvet q. St-Sulpice
m. Fleurier r. Travers
n. Les Bayards

A9 : Depuis quand habitez-vous au Val-de-Travers?

- g. moins de 2 ans.
h. entre 2 et 5 ans.
i. entre 6 et 10 ans.
j. plus de 10 ans.
k. depuis toujours.
 depuis toujours, mais vous avez vécu ailleurs pendant un temps.

B. Liens avec les activités associatives

B1 : Nom de l'association dont vous êtes le président ?

B2 : Dans quel(s) domaine(s) cette association est-elle active (plusieurs réponses possibles) ?

B3 : Dans combien d'association(s) de Val-de-Travers êtes-vous membre :

- g. 1 association.
- h. 2 à 4 associations.
- i. 5 à 7 associations.
- j. plus de 7 associations.

B4 : Dans combien de comités êtes-vous actifs ?

- d. 1 comité.
- e. plus de 1 comité.

B5 : Quel temps en moyenne par semaine consacrez-vous à vos activités associatives ?

- f. moins d'une heure par semaine.
- g. entre 1 et 4 heures par semaine.
- h. entre 5 et 10 heures par semaine.
- i. plus de 10 heures par semaine, soit _____ heures hebdomadaire.

B6 : Est-ce que vous soutenez financièrement des activités associatives (au-delà de vos cotisations de membres) ?

- c. oui
- d. non

B7 : Êtes-vous affilié à un parti politique ?

- c. oui
- d. non

C. Retombées des activités associatives

Veillez, dans la mesure du possible, évaluer chacune des propositions suivantes.
L'association dont vous êtes le président permet ou a permis aux habitants de Val-de-Travers

		Pas du tout d'accord	Pas totalement d'accord	Partiellement d'accord	Entièrement d'accord
C1	de pratiquer une activité, par exemple en bénéficiant d'infrastructures ou de cours ?				
C2	d'accéder à des biens et des services non disponibles autrement à Val-de-Travers ?				
C3	d'accéder à des biens et services à des conditions plus favorables qu'au travers des entreprises privées locales ?				
C4	d'accéder à des subventions ou des aides financières ?				
C5	de bénéficier de compétences et/ou d'expertises ?				
C6	d'occuper leurs enfants ?				
C7	de vivre dans une commune animée ?				
C8	de construire et maintenir des relations sociales (éventuellement en les intégrant en tant que nouveaux habitants) ?				
C9	de construire et maintenir des liens intergénérationnels ?				
C10	de développer le sens de la réciprocité et de la solidarité ?				
C11	de les attirer dans la région pour s'y (ré)installer ?				
C12	de créer un sentiment d'appartenance régionale ?				
C13	de développer un réseau de relation hors de la commune, notamment à travers les activités de l'association ?				
C14	de connaître l'histoire et le patrimoine naturel et culturel de Val-de-Travers ?				
C15	de leur faire découvrir et visiter la région et ce qu'elle a à offrir ?				
C16	de percevoir positivement la région ?				
C17	d'améliorer et/ou de maintenir leur condition physique ?				
C18	d'améliorer et/ou de maintenir leur état de santé ?				

C19	de vivre dans un environnement naturel préservé ?				
C20	de s'engager personnellement pour contribuer à un but ?				
C21	de contribuer financièrement à atteindre un but idéal, à travers leurs cotisations et/ou contributions ?				
C22	de développer le sens de l'engagement citoyen ?				
C23	de développer une estime personnelle et d'éprouver de la reconnaissance ?				
C24	d'éprouver du plaisir ?				
C25	de développer un esprit de compétition ?				
C26	d'acquérir des connaissances et des capacités ?				
C27	d'accéder à un emploi et/ou de se réinsérer professionnellement ?				
C28	d'améliorer leur chiffre d'affaires lorsqu'ils sont entrepreneur indépendant (commerçant, artisan, etc.) ?				

C29 : Quelles autres retombées les activités de l'association dont vous êtes le président ont-elles pour Val-de-Travers et ses habitants :

D. Relations entre la Commune et les associations de Val-de-Travers

Veillez, dans la mesure du possible, évaluer l'importance de chacune des propositions ci-dessous concernant les améliorations de soutien que la Commune de Val-de-Travers pourrait apporter à l'association dont vous êtes le président ?

		Pas du tout important	Pas tellement important	Important	Très important
D1	Communiquer et promouvoir davantage les activités de votre association.				
D2	Octroyer davantage de subventions.				
D3	Mettre à disposition davantage d'espaces et d'infrastructures.				

D4	Améliorer l'accès aux espaces et aux infrastructures.				
D5	Mettre à disposition davantage de prestations des services communaux.				
D6	Améliorer l'accès aux prestations des services communaux.				
D7	Faciliter vos démarches administratives pour les demandes d'autorisations.				
D8	Apporter un soutien administratif (publipostage, gestion des membres, comptabilité, etc.).				
D9	Accompagner votre association dans la recherche de fonds.				
D10	Promouvoir et soutenir l'engagement associatif.				
D11	Offrir des formations (création et gestion d'association, utilisation des médias sociaux, etc.)				

D12 : De manière générale, comment percevez-vous le soutien actuel apporté par la Commune de Val-de-Travers à votre association ?

Très mauvais	Relativement mauvais	Relativement bon	Très bon

D13 : Quelles sont vos propositions pour que la Commune de Val-de-Travers puisse améliorer son soutien à votre association ?

Vous êtes arrivé au terme de ce questionnaire. La Commune de Val-de-Travers et l'équipe de recherche de la Haute école de gestion Arc s'associent pour vous remercier vivement de votre contribution. Les résultats de cette recherche seront communiqués au public courant 2017.

Repartition des subventionnements aux sociétés locales

A choix

Montant total à répartir pour les sociétés ci-dessous	0
Forfait	0.00
Total	0.00

	Part	Montant
Part du montant total à répartir pour les juniors	40	0.00
Part accordée pour les charges	15	0.00
Part accordée pour les actifs	20	0.00
Part pour l'encadrement	10	0.00
Part formation conservatoire	5	0.00
Part pour encourager autofinancement	10	0.00
Total	100	0.00

Actifs:	
Poids pour le nombre	50
Poids pour les heures de prestations	50

Junior :	
Poids pour le nombre	50
Poids pour les heures de prestations	50

Société	Juniors	Charges	Actifs	Encadrement	Formation conservatoire	Récompense auto-financement	Forfait	Total de subventionnement (ayant droit)	Subventionnement à travers la mise à disposition	Autres subventions et prestations communales	Subvention actuelle
Société 1	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Société 2	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Société 3	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Société 4	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Société 5	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00